



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus-ja sotsiaalinstituut

Piret Uus

**MAAETTEVÕTLUSE MITMEKESISTAMINE JA SELLEGA
SEOTUD VÄLJAKUTSED**

**DIVERSIFICATION OF RURAL ENTREPRENEURSHIP AND
ITS CHALLENGES**

Magistritöö
Ökonoomika ja ettevõtluse õppekava

Juhendaja: Anne Põder, *PhD*

Tartu 2020

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Piret Uus		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Maaettevõtluse mitmekesistamine ja sellega seotud väljakutsed			
Lehekülgi: 71	Jooniseid: 8	Tabeleid: 9	Lisasid: 1
Osakond: Majandus- ja sotsiaalinstituut			
ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S190 Ettevõtete juhtimine			
Juhendaja: Anne Pöder, <i>PhD</i>			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2020			
<p>Eestis ei ole majandustegevuse mitmekesistamist, selle kasulikkust ja vajalikkust laialt uuritud. Maamajanduse mitmekesistamine on Euroopa Liidu liikmesriikide maaelu arengu poliitikas üks prioriteetsemaid teemasid. Samuti tuntakse teaduskirjanduses mitmekesistamise, selle esinemise ja otsustamist mõjutavate tegurite vastu suurt huvi.</p> <p>Magistritöö eesmärk on välja selgitada maaettevõtluse mitmekesistamise toimumist ja sellega seotud väljakutseid. Eesmärgi täitmiseks uuriti kahte maapiirkonna ettevõtluse mitmekesistamise juhtumit.</p> <p>Käesoleva töö eesmärgi täitmiseks seatud uurimisülesannetele vastuse leidmiseks rakendatakse kombineeritud uurimismeetodit. Andmete kogumiseks viidi juhtumiuuringus osalenud ettevõtete esindajatega läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud ja tutvuti majandustegevust kajastatavate dokumentidega.</p> <p>Uuringu tulemusel selgus, et mõlemas ettevõttes mitmekesistati oma tegevust senisest erinevas valdkonnas uue äriettevõtte loomisega. Tegevuse mitmekesistamisel on oskuslikult ära kasutatud piirkonna eripära, varasemaid oskusi ja olemasolevaid ressursse. Täiendavate ressurssidena vajati mitmekesistamisel uusi teadmisi, tööjõu- ja finantsressursse. Lisaks kasutasid ettevõtted mitmekesistamisel täiendava finantsressursina Euroopa Liidu maaelu arengu meetmetest saadavaid toetusi. Mitmekesistamise tulemusel loodi piirkonda töökohti ja arendati ettevõtlustegevust. Kuna juhtumiuuringud on paljudes teaduslikes valdkondades erinevate trendide välja</p>			

selgitamiseks kasulikuks vahendiks, siis võivad üksikutelt ettevõtetelt kogutud andmed ja kogemused olla järgmiste uurimuste jaoks üsna väärtuslikud. Samuti aitavad mitmekesistamisest saadud kogemused ja nende jagamine teistel maapiirkonna ettevõtetel julgemalt vastu võtta äritegevuse laiendamist ja tegevuse mitmekesistamist puudutavaid otsuseid.

Märksõnad: mitmekesistamine, maamajandus, kogukond, strateegiline juhtimine

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Piret Uus		Curriculum: Economics and Entrepreneurship	
Title: Diversification of rural entrepreneurship and its challenges			
Pages: 71	Figures: 8	Tables: 9	Appendixes: 1
Department: Institute of Economics and Social Sciences Field of research and (CERC S) code: S190 Management of enterprises Supervisors: Anne Põder, <i>PhD</i> Place and date: Tartu 2020			
<p>The diversification of economic activity, its usefulness and necessity have not been extensively studied in Estonia. The diversification of the rural economy is one of the priority issues in the rural development policy of the Member States of the European Union. Diversification, its occurrence and the factors influencing decision-making has been a topic of interest also in scientific literature.</p> <p>The aim of this Master's thesis is to find out the how diversification was conducted in rural entrepreneurship and the challenges related to it, using the example of two rural economy businesses.</p> <p>Combined research methods were used to find the answer to the research assignments set for the purpose of this work. To collect data, a semi-structured individual interviews was conducted with the representative of the companies participating in the case study.</p> <p>The study found that in both enterprises main activities were diversified by establishing new activities in different fields. For the diversification of activities, the specificities of the region, owner's previous skills and available resources were exploited. In addition, new knowledge, manpower and financial resources were needed to start a new business. The company used additional funding from LEADER support scheme. As a result of diversification new jobs and business activities were created. As the case studies are useful tools for various trends, the result of the present study are valuable for the future research.</p>			

Experience from diversification and its sharing can be helpful insights for others rural entrepreneurs in making decisions about diversification activities.

Keywords: diversification, rural economy, community, strategic management

SISUKORD

SISSEJUHATUS	7
1. MAAETTEVÕTLUSE MITMEKESISTAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS	11
1.1. Maapiirkonna ja kogukonna määratlus	11
1.2. Maaettevõtluse arengud, mitmekesistamine ja seda mõjutavad tegurid	14
1.3. Strateegilise juhtimise protsessi elemendid ja strateegilise juhtimise mõju mitmekesistamisele	26
2. MITMEKESISTAMINE JA SELLEGA SEOTUD	34
VÄLJAKUTSED: MAAETTEVÕTETE JUHTUMID	34
2.1. Uurimistöö metoodika ja andmete kogumine	34
2.2. Piirkonna ja ettevõtete tutvustus	39
2.2.1. Ettevõtte A	41
2.2.2. Ettevõtte B	44
2.3. Ülevaade tegevuse mitmekesistamisest	48
2.3.1. Mitmekesistamise põhjus	48
2.3.2. Valitud strateegia	50
2.3.3. Toimumise protsess	52
2.3.4. Kaasnevad riskid	54
2.3.5. Olulised mõjutegurid	55
2.3.6. Saadud kogemused ja teadmised	56
2.5. Järeldused	57
KOKKUVÕTE	63
KASUTATUD KIRJANDUS	65
LISAD	69
Lisa 1. Küsimustik ettevõttele	70
LIHTLITSENTS	71

SISSEJUHATUS

Maamajanduse mitmekesistamine on Euroopa Liidu liikmesriikide maaelu arengu poliitikas üks prioriteetsemaid teemasid. Maamajanduse mitmekesistamise ja elukvaliteedi parandamise vajadus maapiirkondades tuleneb rahvastiku vähenemisest, piiratud majanduslikest võimalustest ja töötusest. Põllumajanduse mehhaniseerimise tulemusena on tööjõu vajadus muutunud väga väikeseks ning seetõttu on hõive ja maapiirkonna kogukondade jaoks traditsioonilise põllumajanduse kõrval alternatiivse tegevuse arendamine aktuaalne uurimisteema. Seega on mitmekesistamisel oluline mõju maamajanduse kasvule, tööhõivele ja rändele. Maamajanduse mitmekesistamise eesmärk on aidata tootjatel oma ressurssidele leida uusi või täiendavaid kasutusi. Ettevõtja jaoks tähendab see tegevuse mitmekesistamist väljaspool peamiseid tegevusvaldkondi ehk põhitegevusi.

Teaduskirjanduses tuntakse suurt huvi mitmekesistamise, selle esinemise ja otsustamist mõjutavate tegurite vastu. Mitmed autorid on rõhutanud, et edukas majanduspoliitika peaks põhinema põhjalikul arusaamisel ettevõtjate käitumisest ja motiividest. Sellest tulenevalt on kasvanud huvi mõista maapiirkondade arengus osalevate ettevõtjate otsuste aluseks olevaid motiive. Erinevates uuringutes on majandustegevuse mitmekesistamise motiivide kohta muu hulgas välja toodud, et ettevõtjad soovivad sellega vähendada riske ja ebakindlust. Samuti võivad mitmekesistamise otsuseid mõjutada soodsad turuvõimalused, juurdepääs ressurssidele ja elustiili tegurid.

Kuna riigi majanduselu mõjutavad iga väikseima ettevõtte paljud erinevad tegevused, on väga oluline uurida nende tegevuste koosmõju ning majanduse kui terviku käitumist. Majandusteaduse erinevate valdkondade, selle üldiste seaduspärasuste ja ettevõttemajandusõpetuse tundmine aitab neid koosmõjusid paremini mõista. Autor vaatleb käesolevas uurimistöös ettevõtte tasandil toimuvat ja see paigutub eelkõige ettevõttemajandusõpetuse alla. Majanduses toimuvad protsessid on keerulised ja neid ei ole võimalik uurida ühe teaduse raames. Teatavasti ressursside vähesus seab piirid soovide ja vajaduste rahuldamiseks kogu ühiskonna tasandil ja nii on see ka ettevõtte tasandil.

Seega on ettevõtte tasandil oluline uurida, kas tegevuse mitmekesistamine on kõige otstarbekam ressursside kasutamiseviis. Teatavasti on ettevõtjatel tegevuse arendamiseks ja ressursside kasutamiseks mitmeid võimalusi. Kui ettevõtte tasandil toetub mitmekesistamine strateegilisele juhtimisele ehk valikutele, mis erinevad konkurentide omast, siis läbi eristava strateegilise positsiooni võidakse suurt edu saavutada. Oluline on siin juhtide oskus tunnetada organisatsioonilisi strateegiaid ja rakendada varasemaid õpitud kogemusi.

Kuna majandustegevuse mitmekesistamist ei ole Eestis laialt uuritud, siis puudub ühene seisukoht ning ülevaade mitmekesistamise põhjustest, kasulikkusest ja vajalikkusest. Samuti puuduvad andmed, kui suur osa maapiirkonna ettevõtetest, kelle põhitegevusala ei ole põllumajandus, on oma tegevust mitmekesistanud. Mitmekesistamine võib maapiirkonnas puudutada väikest arvu inimesi, aga samas võib see olla nende jaoks väga oluline, sest ettevõtluse mitmekesistamine toetab kogukonna toimimist ja arengut ning läbi selle tõstetakse ka piirkonna väärtust ja tuntust.

Kuigi uuringute järgi on maaettevõtlus on viimastel aastakümnetel arenenud ja muutunud mitmekesisemaks, siis vaatamata sellele, jäävad maapiirkonnad ka edaspidi sõltuma edukatest põllumajandus- ja väikeettevõtetest (sh nišimajandusest). Seega on Eesti maapiirkondades jätkuvalt vaja tegeleda ettevõtluse mitmekesistamisega ja töökohtade loomisega.

Muutunud ettevõtluskeskkond ning riigi ja Euroopa Liidu toetused on traditsioonilise põllumajanduse kõrvale loonud soodsaid tingimusi maamajanduse mitmekesistamiseks alternatiivsete kõrvaltegevuse harudega. See omakorda pakub võimalust ettevõtetele areneda ja kohalikke ressursse kasutada. Alternatiivne majandustegevus ei pruugi olla millegi täiesti uue avastamine, vaid see võib välja kujuneda ettevõtja varasemast hobist või põhitegevusest: näiteks põllumajandustootjast võib saada kaupluse omanik, kaubandusettevõtjast hotelli pidaja ja toitlustusettevõtjast õllepruulija.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada maaettevõtluse mitmekesistamise toimumist ja sellega seotud väljakutseid. Töö eesmärgi täitmiseks uuritakse kahe maapiirkonna ettevõtluse mitmekesistamise juhtumit. Töö paigutub ettevõtluse valdkonda (mitmekesistamine ja ettevõtlusvõimaluste avastamine).

Käesolevas töös vaadeldakse alternatiivse tegevuse arenguvõimalusi läbi eristava strateegilise positsiooni ja seda kui võimalust maapiirkonna ettevõtluse mitmekesistamiseks. Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- teoreetiliste allikate põhjal käsitleda maaettevõtlust, mitmekesistamise definitsiooni ja uurida ettevõtlust mõjutavaid tegureid maapiirkonnas;
- teoreetilistele allikate põhjal uurida ettevõtetes toimuva mitmekesistamise toetumist strateegilisele juhtimisele (ettevõtte tasandil);
- valida sobiv metoodika ettevõtete juhtumianalüüsiks;
- läbi viia intervjuu ja dokumendianalüüs, et uurida tegevuse mitmekesistamise näidet, sellega seotud väljakutseid ja valitud strateegiaid;
- uuringu tulemuste ja järelduste alusel analüüsida mitmekesistamise motiive, mitmekesistamiseks vajalikke ressursse, toimumise protsesse, väljakutseid ja selleks valitud strateegiaid.

Töös analüüsitakse kahte maaettevõtte juhtumit: toitlustusest joogitootmisesse mitmekesistamist ja kaubandusest majutusse mitmekesistamist. Uurimisülesannetele vastuse leidmiseks ja andmete kogumiseks kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, st kvalitatiivset analüüsi intervjuude ja kvantitatiivset analüüsi majandustegevusega seotud andmete analüüsimiseks. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi juhtumiuuring (*case study*), mille käigus tutvutakse ettevõtetega ning viiakse ettevõtete esindajatega läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Lisaks tutvutakse majandustegevust kajastavate dokumentidega, ettevõtete kodulehel ja sotsiaalmeedias avaldatud infoga (viimane puudutab mh tootearendust ja toodete reklaame). Andmete analüüsiks kasutab autor intervjuu ja eelpool toodud allikate sisuanalüüsi.

Magistritöö esimeses osas antakse teoreetiliste allikate põhjal ja varasemate uuringute alusel ülevaade maaettevõtlusest, selle mitmekesistamisest ja ettevõtlust mõjutavatest teguritest maapiirkonnas. Uuritakse mitmekesistamise toetumist strateegilisele juhtimisele ettevõtte tasandil ja analüüsitakse strateegilise juhtimise protsessi elemente.

Empiiriline osa koosneb kahe maamajandusettevõtte juhtumianalüüsist. Teises osas antakse ülevaade juhtumiuuringuks valitud metoodikast, läbi viidud intervjuude ja dokumentide analüüsist ning selle alusel selgitatakse mitmekesistamise kui alternatiivse tegevuse väljakutseid läbi eristava strateegilise positsiooni. Samuti tutvustatakse tegevuspiirkonda ja uuritavaid ettevõtteid. Autor tugineb eesti- ja inglise keelsele kirjandusele ning

teadusartiklitele. Viimane puudutab peamiselt mitmekesistamise ja ettevõtluse alaseid teadusartikleid ning ettevõtte strateegia ja juhtimisalast kirjandust. Töö lisas on toodud intervjuu küsimused.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat soovitude ja asjatundliku abivalmiduse eest. Samuti tänab autor uuringus osalenud ettevõtete esindajaid vastutulelikkuse eest.

1. MAAETTEVÕTLUSE MITMEKESISTAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Maapiirkonna ja kogukonna määratlus

Värnik jt (2011: 110) rõhutavad, et mõiste *maapiirkond* ning samuti ka *maainimene* ja *maaelu*, eeldavad defineerimisel maa- ja linna erinevaid kvaliteete, kuigi üleminekud nende kvaliteetide vahel on aga hägusad. Eesti piirkondliku arengu aruandes (2019: 28) viidatakse samuti, et maa ja linnapiiri hajumise tõttu on maalised piirkonnad ning linna ja linnastumise mõisted saanud täiesti uue tähenduse. Seda põhjustab inimeste suurenev mobiilsus ja kommunikatsioon ning linliku elulaadi tungimine maale. On täheldatud, et linnaregioonide areng vaheldub tsüklitena, kus linnastumisele järgneb maa ja linnapiire hägustav eeslinnastumine, millest võib kujuneda vastulinnastumine ja sellele järgneb jälle uue tsükli taaslinnastumine. Vastulinnastumine on rahvastiku hajumine, kus maalise piirkonna elanikkond suureneb linnaregiooni elanikkonna arvelt (Eesti piirkondlik... 2019: 26).

„Mõisted, mis on seotud maaeluga, on juba olemuslikult laiad ja mitmetasandilised. Mõisteid ei seostata mitte reaalsete nähtuste ja fenomenidega, vaid pigem on need seotud sotsiaalsete konstruktsioonidega. Maast saab seega rääkida kui geograafilisest piirkonnast koos talle omaste sotsiaalsete ja looduslike iseärasustega. Maaelu mõistete tähtsus seisneb jagatud sotsiaalsetes, kultuurilistes ja nendes moraalses väärtustes, mida on hakatud seostama maapiirkondade ja maaeluga.“ (Värnik jt 2011: 110).

Eestis üks laialdasemalt kasutusel olnud maapiirkonna definitsioon pärineb Eesti maaelu arengukava 2007–2013 jaoks välja pakutud määratlusest. Selle järgi maapiirkonnaks loetakse valdu (sh vallasisesed linnad, milles elanike arv jääb alla 4000) ja kuni 4000 elanikuga väikelinnasid (Eesti maaelu... 2015). Sõna *vald* pärineb Skandinaaviast ja see tähendas algselt võimu (Leetsar 2012). Vald on erinevate autorite käsitluses omavalitsuslik territoriaalne haldusüksus, mis on teadlikult moodustatud ja tekkis muistse kogukonna baasil. Eesti maaelu arengukavas 2014–2020 on maapiirkonna määratlust võrreldes varasemaga täpsustatud. Ehk siis sinna alla kuuluvad „*vallad, v.a vallad, mille puhul on*

täidetud kõik järgnevad rahvastiku kasvu, madalat tööpuudust, kõrgeid sissetulekuid iseloomustavad kriteeriumid:

- *kohalikud omavalitsused, kus rahvaarv (arvestatud rännet) on viimase 10 aasta jooksul (2003–2013) kasvanud üle 20%;*
- *kohalikud omavalitsused, kus registreeritud töötus on alla Eesti keskmise (5,3%);*
- *kohalikud omavalitsused, kus palgatöötaja kuukeskmine brutotulu on vähemalt 20% kõrgem Eesti keskmisest (844,44 eurot);*
- *kuni 4000 elanikuga väikelinnad, sh kuni 4000 elanikuga vallasisesed linnad“ (Eesti maaelu... 2017: 135–136).*

Lisaks akadeemilistele tüpoloogiatele on koostatud ka üldisemalt kokku lepitud maa- ja linnapiirkondade tüpoloogiaid, näiteks OECD regionaalne tüpoloogia „*baseerub rahvastiku tihedusel ja regioonis paiknevate linnaliste keskuste suurusel (...) Eesti puhul, kus rahvastiku tihedus ja linnaliste asulate elanike arv jääb OECD keskmisele oluliselt alla, rakendatakse spetsiifilisi kriteeriume.*“ (Värnik jt 2011: 15). Sellest tulenevalt on riiklik vaade Eesti maa- ja linnapiirkondade eristamisel tehtud asulate tasandil. „*Vastavalt Eesti territooriumi haldusjaotuse seadusele on Eestis nelja tüüpi asulaid: külad ja alevikud on määratletud kui maalised asulad (maa-asulad) ning linnad ja alevid kui linnalised asulad*“ (Ibid.: 70). Statistikaametis määrati piirkondi kuni 2017. aastani asustusüksuse tüübi järgi: linn ja alev olid linnaline piirkond, küla ja alevik maaline piirkond. Koos haldusreformiga muudeti senist lähenemist. „*Piirkondliku statistika töörühm on välja töötanud Eestile sobivad lävendid: asustusüksused jaotatakse linnalisteks, väikelinnalisteks ja maalisteks. Igas maakonnas ei ole kõik kolm tüüpi esindatud, aga kõikides maakondades on maalisi asustusüksuseid*“ (Eesti piirkondlik... 2019: 27).

Maapiirkondi ja nende arenguid analüüsides seostatakse neid tihti kogukonna (*kogukond–community*) mõistega. Eeldatakse, et ühes piirkonnas elavatel inimestel on sarnaseid ühisjooni, neil on elukohaga seoses ühishuvid ja ühtsustunne. Annist (2011) toob välja, et arusaamad ühel territooriumil elavate inimeste rühma ühisjoonte kohta võivad olla väga erinevad, seetõttu võib kogukonna terminit pruukida erinevates kontekstides. Kogukonna terminit kasutatakse sotsiaalteadustes sageli külade puhul, mis pakuvad seal elavatele ja suhtlevatele inimestele keskkonnana territoriaalset, sotsiaalset ja emotsionaalset ühtsust, ning see koondab enda alla kõik selle, mis puudutab maaelulist (Annist 2011: 16). Eesti sõnavaras tähendab *kogukond* ka ühiseid eesmärgi ja ühtekuuluvuse tunnet, hõlmates kõike

kohalikku ning sageli on maapiirkonnas tegutseval kogukonnal ka pikk ajalooline taust. *Kogukond* tähendas algses tähenduses inimkarja, kes tegutses ühiselureeglite järgi ja seda iseloomustas tootmisvahendite ühisomandus (Leetsar 2012).

Gustavson (Rootsi uurija) eristab kogukonda ja ühiskonda tabelis 1 toodud kuue kriteeriumi järgi: toimimise põhialused, töö funktsioon, mõtte ja teo seos, seos loodusega, keele roll, inimeste ühiselulisus (Leetsar 2012: 557).

Tabel 1. Kogukonna ja ühiskonna erinevused Gustavsoni järgi. Autori kohandatud (Leetsar 2012: lk 557)

Gustavsoni kriteeriumid	Kogukond	Suurühiskond
Toimimise põhialused	Rajaneb inimeste koostööl, konflikte nähakse pahupoolena	Rajaneb konkurentsil ja konfliktil
Töö funktsioon	Töö on kogukonna elatusallikas ja eksistentsi alus	Töö on rikastumise vahend ja konkurendi hävitamiseks
Mõtte ja teo seos	Mõte ja tegu on sama eesmärgiga	Mõte on teost eraldatud
Seos loodusega	Seos on otsene, kogukonna liikmed on looduse osad ja elavad loodusseaduste järgi	Enamasti teadlikult planeeritud ja mehaaniline, loodust kasutatakse ressursina
Keele roll	Keel on elu osa, eristab üht kogukonda teisest	Keel on tööriist, suhtlemisvahend
Inimeste ühiselulisus	Inimesed üldiselt ühendatud, elatakse koos külates (kõik tunnevad kõiki)	Inimesed suhteliselt eraldatud, omavahelised suhted on nõrgad või sisuliselt olematud

Autor käsitleb käesolevas uurimistöös kogukonda kui väikest ja kompaktnet, ühise keele ja kultuuriga maapiirkonnas elavat inimeste ühendust. Tehes seejuures vahet kogukonnal ja ühiskonnal. Ühiskond on juba laiem mõiste ja võib koosneda paljudest kogukondadest, erinevatest keeltest ja kultuuridest, hõlmates näiteks tervet Eestit.

Euroopa Liidu poolse abitegevuse üks eesmärkidest oli samuti toetada ja elavdada kogukondi ning seeläbi mitmekesistada ja arendada maapiirkondade majandustegevust. Nimetatud toetustega ehitati üles mitmed maapiirkonnas hääbunud seltsimajad, eesmärgiga

seal tegutsevate külaseltside ja kogukondade koostööd edendada, et see omakorda aitaks maapiirkonnas majandustegevust elavdada.

Maapiirkonnas on perekondade ja kogukondade baasil varasemal ajal välja kujunenud territoriaalsed omavalitsused ja hiljem koguni demokraatlikud riigid. Enne ühiskondliku korra teadlikku ümberkorraldamist omavalitsusüksusteks, elasid inimesed tõenäoliselt tuhandeid aastaid kogukondadena. Tänapäeval kasutatakse kogukonna mõistet külade või inimrühmade iseloomustamiseks, sageli kasutatakse ka terminit *külakogukond*. (Leetsar 2012).

Oluline on mõista, et ettevõtlus ja selle alustamine maapiirkonnas on piirkondlik sündmus, st see avaldab erinevatel viisidel mõju tervele piirkonnale ja seda saab mõista ainult siis, kui võetakse arvesse kõiki piirkondlikke raamtingimusi, sealhulgas erinevaid võrgustikke, kogukonda ning regionaalpoliitikat (Sternberg, Wennekers 2005).

Seega võib eelpool toodust järeldada, et erinevalt linnapiirkonnast on maapiirkonnas ettevõtlus ja ükskõik milline majandustegevus tihedalt seotud sealse kogukonnaga. Külaseltside ja kogukondade koostöös loodud võrgustike toetuse ja abiga elavdatakse äritegevust. Ettevõtjate jaoks on kogukonna toetus oluline ja tugev side kogukonnaga soodustab ettevõtlusega alustamist. Üldjoontes avaldab see mõju tervele piirkonnale, luues töökohti ja mõjutades piirkonna arengut ning läbi selle tõstetakse piirkonna konkurentsivõimet.

1.2. Maaettevõtluse arengud, mitmekesistamine ja seda mõjutavad tegurid

Maaettevõtetena käsitletakse maapiirkonnas registreeritud ja tegutsevaid ettevõtteid. Kerem jt (1996) järgi on ettevõtte napp ressursse rakendav organisatsioon või äriüksus, kelle eesmärk on toota ja müüa mingit kaupa või teenust. Samuti nähakse ettevõtteks ühendust, kus tegeletakse ettevõtluse kui protsessiga, mille käigus ollakse loovad, innovaatilised, võetakse riske ja nii arendatakse majandustegevust (Green paper... 2003). Ettevõtluseks loetakse ka uue ettevõtte alustamist või olemasoleva laiendamist (Sternberg, Wennekers 2005). Lisaks toetab ettevõtlus erinevate valdkondade poliitikate elluviimist ja see muudab

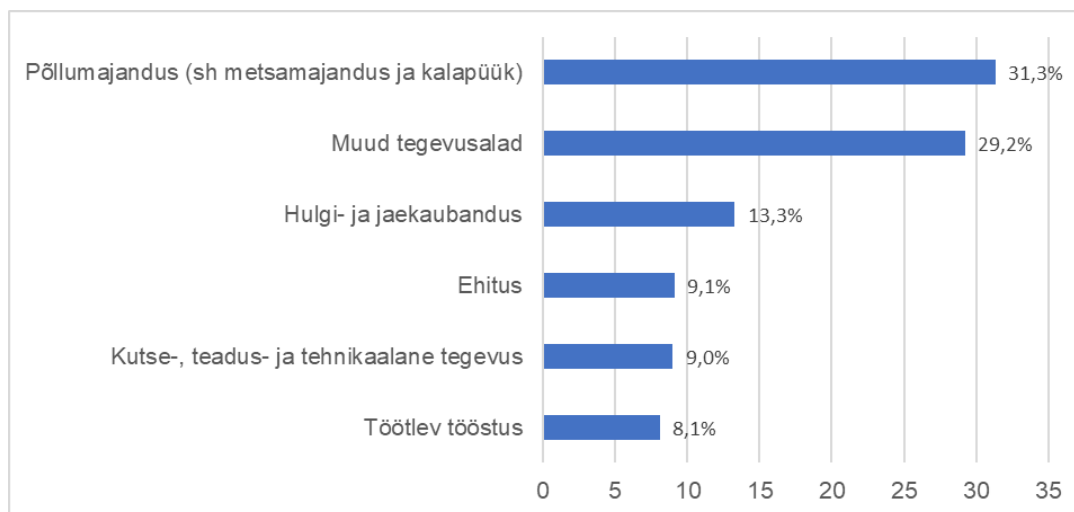
majanduse konkurentsivõimelisemaks ning uuendusmeelsemaks (Entrepreneurship... 2013).

Ettevõtlust ja ettevõtjat on keeruline defineerida. Äriseadustikus (1995) on ettevõtja defineerimisel kasutatud väga lihtsat lahendust: *ettevõtja on püsivalt kaupade ja teenuste pakkuja*, see aga jääb teadusmaailma jaoks siiski liiga kitsaks. Sternbergi ja Wennekseri (2005) järgi on ettevõtja see, kes omab ettevõtet ja juhib seda omal vastutusel, haarates kinni kõikidest majanduslikult tasuvatest võimalustest. Niisiis võime maaettevõtteks lugeda ükskõik millist tüüpi ettevõtet, mis on maapiirkonnas registreeritud ja arendab seal majandustegevust, pakkudes oma kaupu ja teenuseid, olenemata tegevusalast.

Ettevõtluse ja selle aktiivsuse tähtsus seisneb piirkondlikele arengutele kaasa aitamises, see vähendab regioonide mahajäämust ja madalat hõivet ning tõstab piirkonna konkurentsivõimet (Eesti piirkondlik...2018: 60). Oluline on see iseäranis vähem arenenud ja vananeva rahvastikuga piirkondades, kus ettevõtluse areng aitaks noori siduda piirkonnaga ja samas parandaks nende sotsiaalset olukorda. Maapiirkonna ettevõtete ja nende olukorra kohta ei ole Eestis väga palju uuringuid läbi viidud. Enamus uuringuid puudutavad maapiirkonna ettevõtlust kaudselt ja peamiselt võib leida põllumajandusettevõtetega seotud uuringuid. Maaeluministeeriumi (*varasem nimetus: Eesti Vabariigi Põllumajandusministeerium*) poolt tellitud uuringu andmetel oli 2011. aastal 36 tuhat maaettevõtet, moodustades kogu Eesti ettevõtete arvust ligemale 35%.

Eesti erinevates piirkondades on uuringute järgi ettevõtluse aktiivsuse jaotus ebaühtlane. Käesolevas töös vaadeldavas Kirde-Eesti piirkonnas on see näitaja keskmiselt 43 ettevõtet (arvutatuna aktiivseid ettevõtteid tuhande elaniku kohta) ja kõige kõrgem on see Põhja-Eesti piirkonnas, kus näitaja on 108 (Eesti piirkondlik...2018: 63). Kõrgema töötusemääraga piirkondades ongi uuringute järgi ettevõtlusaktiivsus madalam ja mida rohkem on piirkonnas elanike arvu kohta ettevõtteid, seda jõukam on piirkonna rahvastik ja omavalitsusüksus (*Ibid.*: 65). Siiski puudub täpsem ja kaasaegsem ülevaade maapiirkonna ettevõtete tegeliku olukorra ja ettevõtlusaktiivsuse kohta. Maaettevõtluse olukorda ja arengut uurides on Lillemets ja Mõtte (2016a) toonud välja, et perioodil 2011–2015 oli maaettevõtete osakaal kõikidest ettevõtetest varasemaga võrreldes vähe muutunud, jäädes 2015. aastal 28% piiresse.

Tegevusalade järgi ettevõtteid uurides selgus samas uuringus, et suurema osa kõigist maaettevõtetest moodustasid viie peamise tegevusalaga ettevõtted, milleks on: põllumajandus, kaubandus, ehitus, tehnikaalne tegevus ja töötlev tööstus (joonis 1) (Maapiirkonna... 2012: 10).



Joonis 1. Viis peamist maaettevõtete tegevusala toetutes 2011. aasta andmetele (Maapiirkonna... 2012). Uuringus toodud andmete põhjal autori koostatud.

Kui 2008. aastal toimus majanduskriis, siis see mõjutas maapiirkonna ettevõtteid sarnaselt teiste Eesti piirkondadega ja paljud ettevõtted olid sunnitud vähendama töötajate arvu. Hiljem täheldati selle tulemusel maapiirkondades mikroettevõtete kasvu. Nendest osad ettevõtted olid peale töötajate koondamist muutunud mikroettevõteteks olude sunnil ja samas oli tekkinud olukord, kus töö kaotanud inimesed asutasid ise endale eraettevõtte. (Maapiirkonna... 2012). Hilisemad uuringud on näidanud, et peale 2010. aastat Eestis mikroettevõtete arv jätkuvalt suurenes, kuigi see ei pruugi aga seoses registreerimise nõuete muutumisega kajastada tegelikku ettevõtete arvu suurenemist sellel perioodil (Äriregistrisse kanti ka FIE-d, kellel enne selline kohustus puudus).

Selleks, et ettevõtted saaksid tekkida ja püsima jääda, peavad neil olema nii välised kui ka sisemised soodsad tingimused. 21. sajandil näitab maapiirkonna heaolu ja maaelu arengu taset piirkonna vajadustele vastavate töökohtade hulk ning tööstuse vallas tegutsevate mikro- ja väikeettevõtetele soodsa ettevõtluskliima loomine (Värnik jt 2011). Teooriates on välja toodud, et vähest regionaalset konkurentsivõimet võib pidada üheks nendest teguritest, mis

pidurdab ettevõtete jätkusuutlikkust ja loob ettevõtlusele ebasoodsaid tingimusi. Samas aga erinevatest uuringutest tuleneb, et piirkonnast tulenevaid mõjutegureid ei peeta ettevõtete jätkusuutlikkusele väga tugevaks. Näiteks Ferragina ja Mazzotta (2014) ei leidnud selle kohta kinnitust, et piirkonnal oleks ettevõtete tegevuse lõpetamisel või nende pikaajalisel suurt mõju. Teises piirkonna konkurentsivõime uuringus tuuakse välja, et ka väikese konkurentsivõimega piirkonnas võivad ettevõtted olla elujõulised ning oma kaupu ja teenuseid kasumlikult toota (Põlvamaa piirkondliku... 2014). Seega, võib elujõuliseid ettevõtteid olla nii konkurentsivõimelistes kui ka mittekonkurentsivõimelistes piirkondades ja vastupidi.

Ettevõtjatele tundub piirkond tegutsemiseks atraktiivne sellisel juhul, kui seda ühiskonnas väärtustatakse. Piirkonna arengul ja konkurentsivõime kujundamisel mängivad mh rolli kohalike elanike haridustase, kultuur, sotsiaalne kapital ja erinevad võrgustikud. Kitson jt (2004) on välja toonud, et ka ettevõtete majandustegevusele avaldavad suurt mõju sotsiaalsed tegurid, erinevad võrgustikud ja haritud töötajad. Tulles tagasi maapiirkonna ja maaelu väärtuse juurde, siis see hõlmab endas majanduslikke, sotsiaalseid, kultuurilisi ja julgeolekupoliitilisi aspekte (Värnik jt 2011). Eesti elanikud üldiselt hindavad maaelu mainet suhteliselt kõrgelt. Positiivse hinnangu andis 2018. aastal läbi viidud uuringu põhjal 51% osalenutest ja maaettevõtluse mainet hindavad kõrgelt 59% uuringus osalenut (Teadlikkus Eesti... 2018). Varasemate aastatega võrreldes ei ole need näitajad oluliselt muutunud ja maal elamist või maaettevõtlusega tegelemist hindavad samaväärselt perspektiivikaks nii ettevõtjad kui ka töövõtjad.

Kui analüüsida ettevõtluse arengut maapiirkonnas, siis on see võrreldes varasemaga palju arenenud ja viimastel aastakümnetel muutunud ka mitmekesisemaks. Kuigi ettevõtlus on arenenud ja mitmekesisestunud, siis piirkonnast tulenevalt avaldab uuringute põhjal negatiivset mõju kogu maapiirkonna ettevõtluse arengule pidev põllumajandusettevõtete vähenemine (Eesti maaelu... 2015). Lisaks tuuakse uuringutes välja, et põllumajanduse mehhaniseerimise tulemusena on tööjõu vajadus 20 aasta jooksul vähenenud ja kaotatud on ligemale 87% põllumajandusega seotud töökohtadest. Teiste majandusharudega võrreldes on põllumajanduses toimunud muudatus märkimisväärne ja ühtlasi mõjutab see negatiivselt tööjõuressurssi, kogu maapiirkonna ettevõtlust ja selle arenguid. Samas tuuakse uuringutes maapiirkondade arengu seisukohast positiivse näitajana välja, et hõivatute arv kõikidel teistel tegevusaladel on kasvanud ning samuti on tegevusalad võrreldes varasemaga mitmekesisemad (Värnik jt 2011: 106).

Eelpool tooduga saab põhjendada üha enam suurenevat töötute arvu maapiirkondades. Ettevõtlustegevuse lõpetamise või tõhusamaks muutumise käigus vabaneb tööjõudu, kellest suur osa ei leia endale rakendust muudel aladel. Vabanenud tööjõul raskendab sobiva töökoha leidmist majandustegevuse liigne ühekülgsus maapiirkonnas ja madal ettevõtlusaktiivsus, mis on eriti tuntav maapiirkonna äärealadel, kus tegevusalade näitajad on linnade omadega võrreldes poole väiksemad.

Seega on üks konkurentsivõime parandamise ja täiendavate sissetulekute saamise võimalusi ettevõtluse mitmekesistamine väljapoole põllumajandust ja mida mitmekesisem on ettevõtlus, seda arenenum on piirkond ise. Nii pakub see töö võimalusi erinevatele sotsiaalsetele gruppidele ja parandab teenuste kättesaadavust teistele ettevõtetele. (Eesti maaelu... 2015).

Käesolevas töös käsitletakse mitmekesistamist kui maapiirkonna ettevõtetele äri võimalusi loovat tegurit ja sellega kaasnevaid väljakutseid. Võimalused mitmekesistamiseks sõltuvad igast konkreetsest ettevõttest, selle sotsiaalsest, majanduslikust ja näiteks turismiettevõtetele ka geograafilisest olukorrast. Samuti ei ole võimalik ettevõtetele pakkuda kindlat tegevusala või suunda, millele mitmekesistada ja mis oleks ühtmoodi tulus igale ettevõttele ja piirkonnale. Uuringutes on küll pakutud erinevaid suundasid, näiteks: turismindus, seadmete rent, teenuste pakkumine, renoveerimine, koolitus ja nõustamisteenus jt (Lillemets, Mõtte 2016). Lisaks on Hansson jt (2013) toonud välja veel ka majapidamise või eluaseme üürimise, põllumajandusturismi, suvila rentimise, otseturustuskanalite arendamise, toodete töötlemise, hobusekasvatuse või hobuturismi ja energia tootmise. Kõik sõltub siiski konkreetsest ettevõttest, olemasolevatest võimalustest (ressurssidest), juhtide strateegiatest, ehk soodsatest võimalustest, mis tulevad seestpoolt ja soodsatest võimalustest, mida pakub väline keskkond, kus ettevõtte tegutseb.

Kuusik ja Ohvril (2018) nimetavad mitmekesistamist kui alternatiivset majandustegevust maapiirkonnas, mis kasutab sealseid varasid ja ressursse; või ka maapiirkonnas tegutsev ettevõtlusvaldkond, mille abil maaettevõtja teenib endale elatusvahendeid. Leimann jt (2003) aga väidavad, et *mitmekesistamine* ei ole selgelt piiritletud termin ja ettevõtte toodangu või tegevuse mitmekesistamise all võib mõista mitmeid erinevaid asju. Samad autorid on mitmekesistamist nimetanud ka ettevõtte tegevuse laiendamiseks eristuvatesse valdkondadesse, kus valdkonnad võivad omavahel olla seotud või kokkupuutepunkt puudub täielikult.

Tuginedes strateegilise juhtimise teooriale, toovad Hansson jt (2013) välja, et ettevõtte mitmekesistamist saab defineerida Ansoffi tooteturu kasvu maatriksi alusel, kus ettevõtte saab vastu võtta kolm mitmekesistamise strateegiat:

- uute toodete väljaarendamine olemasolevatele turgudele;
- olemasolevate toodete uuele turule viimine;
- uute toodete viimine uutele turgudele.

Selle süsteemi kohaselt mitmekesistatakse ettevõtte tegevust, kui järgitakse üht või mitut nendest kolmest strateegiast. Kuigi puudub üldiselt kokkulepitud standardmõiste, mida mõeldakse ettevõtte mitmekesistamise all, siis kasutatakse erialakirjanduses toodud mõisteid.

Leimann jt (2003) toovad lisaks välja, et mitmekesistamisel ja uutesse tegevusharudesse sisenemisel võidakse, kas:

- luua ühisettevõtte;
- omandada ühisettevõtte;
- või rajatakse täiesti uus ettevõtte.

Eelpool toodud infole tuginedes on mitmekesistatud ettevõtet määratletud kui maapiirkonna ettevõtet, kes kasutab oma ressursse tulude saamiseks väljaspool tavapärast tegevust või tootmist. Kuigi selline mitmekesistatud ettevõtte ebatäpne määratlus võib teoreetilisest vaatenurgast problemaatiline olla, on see praktilisest seisukohast mugav, sest see on kohandatud muutuvate tingimustega. Oluline on mõista mitmekesistamise mõju maaettevõtluse kasvule, tööhõivele ja rändele. Seega on maamajanduse mitmekesistamise eesmärk aidata tootjatel leida uusi või täiendavaid kasutusi olemasolevatele ressurssidele (nt nagu maa, hoone, tööjõud, teadmised ja oskused, varustus, karjamaa ja metsad), mis olid varem kasutuses ainult ettevõtte põhitegevuses või ei leidnud üldse rakendust (Hansson jt 2013).

Ettevõtlus ja selle mitmekesistamine on maapiirkonna arengus oluline mitmel põhjusel. See kasutab ära kohalikke ressursse ja samas on sellega seotud ka palju väljakutseid. Mitmekesistamisel võib maapiirkonnas olla suur mõju kogukonna koos hoidmisel ja selle arendamisel. Ühised huvid ja kooskäimise traditsioonid kogukonnas toovad kohalikke inimesi külapoe või kohviku juurde kokkusaamistele ja muudele ühisüritustele. Ettevõtjate aktiivne suhtlemine kogukonnaga loob head eeldused ettevõtluse alustamiseks ja selle

laiendamiseks. Samuti võivad kogukonna huvid olla ka üheks põhjuseks, miks ettevõtlusega alustatakse.

Kui vaadata lähemalt maapiirkonna eripärast tulenevate võimaluste kasutamist, siis mitmekesistamiseks ja mittepõllumajanduslike töökohtade loomiseks maapiirkonnas pakub suurepärase potentsiaali majutus- ja maaturismiga seotud ettevõtlus või kus pakutakse kohalikku loodus- ja kultuuripärandit tutvustavaid tooteid ja teenuseid. Loodus- ja kultuuripärand on ühest küljest oluline turismiattraksioon ning annab võimaluse turismiinfrastruktuuri arendamiseks. Kultuuripärandi objektid toimivad turismimagnetina ning neil on oluline roll koha identiteedi määramisel (Eesti maaelu... 2015). Kuigi sageli võib kultuuripärandi objektide nõrk omavaheline seotus, ligipääsetavus ja tugiinfrastruktuuridega varustus olla ka takistuseks kohaliku arengu edendamisel, siis era- ja avaliku sektori koostöös võidakse neid takistusi vältida. Seega tuleb piirkonna võimaluste kasutamiseks tõhustada erinevate sektorite vahelist koostööd, andes nii piirkonna arengule ühine panus. (*Ibid.*: 51–55).

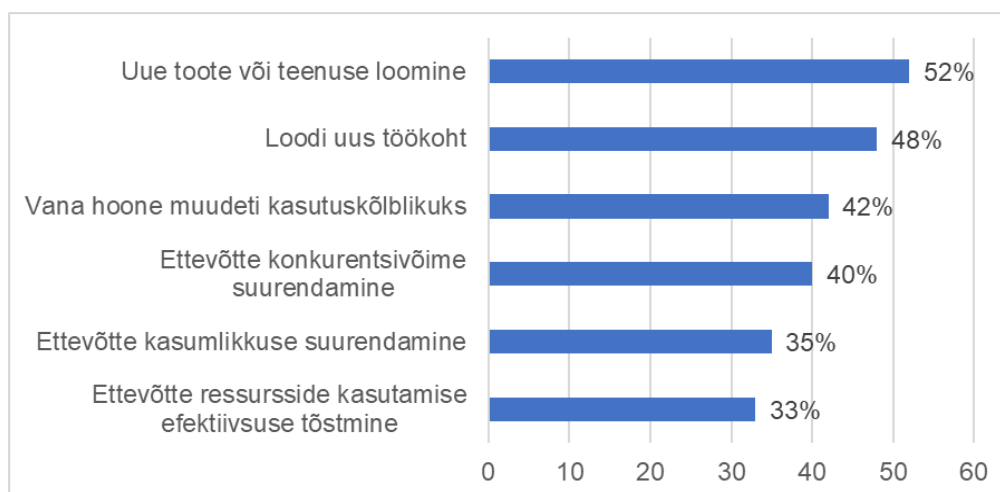
Kui Eesti erinevaid piirkondi uurida, siis selgub, et igal piirkonnal on ressursse, mis on ainult sellele kohale ainuomased: see võib olla mõni loodus- ja kultuuripärand, väljapääs merele, looduslik kõrgendik, põlevkivituhast tehismägi või tööstuslikult tekkinud veesüvend, millest hiljem võib saada sõudekanal. Piirkondlike kaubamärkide loomine läbi kohalike ressursside kasutamise, annab see võimaluse teistest eristuda, samuti on kvaliteetsetel ja teistest eristuvatel toodetel ka suurem lisandväärtus (Värnik jt 2011).

Selleks, et ettevõtjatel oleks paremad võimalused kohalike ressursside ja kultuuripärandite rakendamiseks on majandustegevuse mitmekesistamiseks maapiirkonnas ja maaettevõtluse arendamiseks Euroopa Liidu toel loodud riiklikud toetuste programmid ehk mitmekesistamise meetmed. Eesti maaelu arengukava 2007–2013 meetme 3.1 („Majandustegevuse mitmekesistamine maapiirkonnas“) ja programmiperioodil 2014–2020 meetme 6.4 („Investeeringud majandustegevuse mitmekesistamiseks maapiirkonnas mittepõllumajandusliku tegevuse suunas“) ellu kutsumiste aluseks oli maapiirkondades tegutsevate väikeettevõtete madal konkurentsivõime ja jätkusuutlikkus ning seal oleva kõrge potentsiaaliga loodus- ja kultuuripärandi vähene rakendamine. Oluline roll nende meetmete kasutamisel on Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametil (edaspidi PRIA), mis loodi 2000. aastal ja on Eesti Vabariigi Maaeluministeeriumi valitsemisalas olev asutus. Projektitoetuse saamiseks saab taotleja selleks ettenähtud tähtajal elektrooniliselt PRIA e-

teenuse kaudu esitada avalduse ja muid vajalikke andmeid tõendavaid dokumente. (Eesti maaelu... 2017).

Lisaks eelpool toodud riiklikele toetusprogrammidele on veel teisigi algatusi. Maamajanduse, s.h. väikeettevõtluse arengule uute võimaluste otsimise ja maapiirkondades uute töökohtade loomise ning alternatiivsete põllumajandustegevuste populariseerimise kaasaaitamiseks on loodud LEADER programm, mis sai alguse 1991. aastal ja on üks edukamaid Euroopa Komisjoni algatusi. See on läbinud juba kolm perioodi: LEADER I, LEADER II ja LEADER+. Eestis alustati laiemas ulatuses programmi rakendamisega 2006. aastal, hetkel tegutseb kokku 26 kohalikku tegevusgruppi, kattes ligi 99% maapiirkonnast. Tegevusgrupid korraldavad oma piirkonnas LEADER meetme projektitoetuste taotluste vastuvõttu kohaliku arengu strateegiate elluviimiseks. Nende toel jagas maaelu arengukava 2007–2013 meetme kaudu riik ligemale 10% arengukava eelarvest ehk 86,28 miljonit eurot. (Põllumajanduse Registrite... 2019).

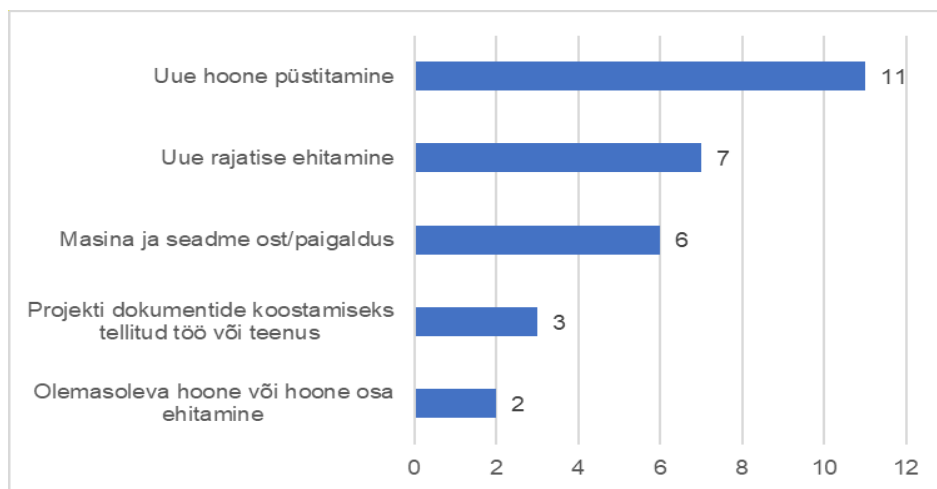
Erinevad uuringud kinnitavad, et peale toetuste saamist ja investeeringute tegemist võivad ettevõtete majandustulemused märkimisväärselt paraneda. Näiteks 2016. aastal läbi viidud analüüsis toovad Lillemets ja Mõtte (2016c) välja, et meetmes 3.1 osalenutel oli mitmekesistamise toel võimalus luua uus toode ja täiendavaid töökohti, lisaks suurenes kasumlikkus ja konkurentsivõime joonis 2 (toodud % näitab toetuse mõju ettevõttele).



Joonis 2. Saadud toetuse mõju ettevõttele (Lillemets ja Mõtte 2016c).

Ka teises uuringus on samad autorid toonud mitmekesistamise positiivse poolena välja, et meetme 3.1 raames tehtud investeeringute tulemusel, uuringus osalenud ettevõtete majandusnäitajate väärtuste muutused investeeringute tegemise aasta suhtes, olid positiivsed (Lillemets ja Mõtte 2016a). Olulise näitajana nimetati samas uuringus investeeringu aasta kontekstis töötajate arvu muutumist. Kümne mõjusama projekti elluviimise tulemusel maapiirkonnas kasvas töötajate arv vaadeldud perioodil 65 inimese võrra. Suurimad muutused ettevõtete majandusnäitajates, kümne mõjusaima väikeprojekti ellu viinutel perioodil 2006–2013, olid põhivara, müügitulu ja brutolisandväärtuse näitajates (Lillemets, Mõtte 2016a).

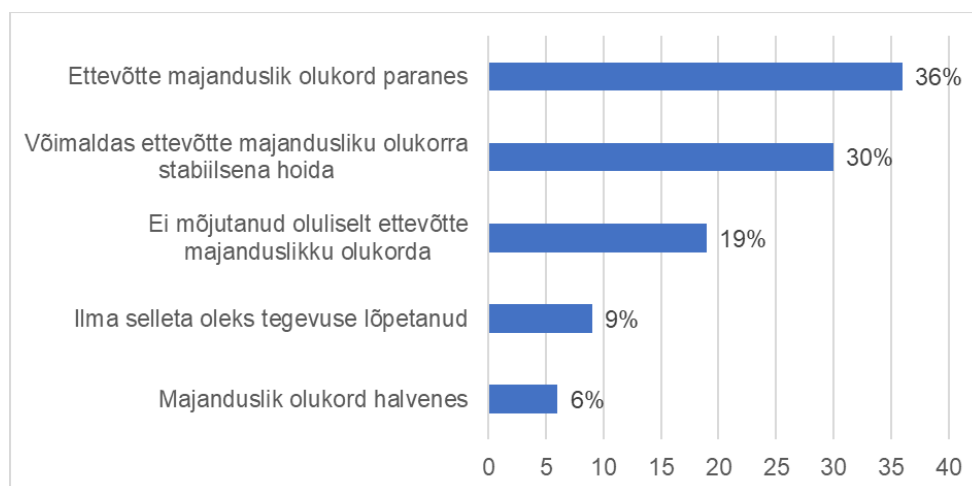
Tegevused, mis eelpool nimetatud projektide raames ellu viidi, on toodud joonisel 3. Peamiselt olid tegevused seotud hoonete ehitamisega ja masinate ning seadmete ostu või paigaldamisega. Ettevõtete poolt tehtud investeeringuid suunati kõige rohkem turismindusse ja majutustegevusse.



Joonis 3. Kümne mõjusaima väikeprojekti raames ellu viidud tegevuste liik ja arv (Lillemets, Mõtte 2016a).

Kuna toetuste saamiseks taotluse esitamine on vabatahtlik, siis tõenäolisemalt teevad seda aktiivsemad ja võimekamad ettevõtted, kus plaanitakse teha investeeringuid. Mitmed uuringud on näidanud, et toetusi taotlenud ettevõtetest oleks investeeringuid teinud ilma toetusvõimaluseta vähem kui veerand ettevõtetest (Maapiirkonna... 2012). Joonis 4 annab ülevaate sellest, kui paljudel ettevõtjatel aitavad toetused majanduslikku olukorda

parandada, stabiilsena hoida ja oma tegevust jätkata. Samas leidub ka neid ettevõtteid, kelle majanduslik olukord peale toetuse saamist ei parane (joonis 4 toodud– „Majanduslik olukord halvenes“) (Lillemets ja Mõtte 2016c).



Joonis 4. Mitmekesistamise mõju ettevõtete majanduslikule olukorrale (Lillemets ja Mõtte 2016c).

Toetuste saamist ja selle mõju investeringutele peetakse maapiirkonna ettevõtete seas väga oluliseks. Ettevõtjad hindavad kõrgelt majandustegevuse mitmekesistamiseks, maaettevõtluse arendamiseks ja arengule kaasaaitamiseks loodud riiklikke programme. Toetuse saamist ja toetuste abil investeringute tegemist peetakse peamiselt oluliseks seetõttu, et see parandab ettevõtete majanduslikku olukorda, tõstab konkurentsivõimet ja tagab jätkusuutlikkuse.

Uuringutele toetudes mõjutab lisaks ettevõtluseks vajaminevatele ressurssidele ja riiklikele finantstoetustele kõikide ettevõtjate äriiga seotud otsuseid veel ka ettevõtja pere ja pereolukord. Maapiirkondi ja ettevõtluse arenguid maapiirkondades seostatakse tihti seal elavate kogukondade ja perekondadega. Erinevates uuringutes (näit: Lillemets, Mõtte, Hansson jt) on väidetud, et paljud maapiirkonna ettevõtjad on kindla eluviisiga ja nende jaoks on olulised sellised aspektid nagu elukvaliteet, kliendikeskne areng, hea maine. Maapiirkonna ettevõtjad hindavad oma töö aspekte kõrgelt ja peavad oluliseks harjumuspärase elustiili säilitamise võimalusi, mille juurde kuulub head pereelu, sotsiaalne prestiiž ja soov vaikseks eluks (Hansson jt 2013). Paljud ettevõtjad püüavad leida nende

aspektide ja ettevõtte kasumi maksimeerimise vahel tasakaalu. Uue ettevõtmise käivitamisel väljaspool tavapäraseid tegevusi on ettevõtja strateegiline otsus, mille aluseks ongi sageli perekonna mõjutustest tulenevad motiivid ja tõenäoliselt võib see ka mõnel juhul ettevõtluse arengut kiirendada. Oluline on enne ettevõtte laiendamist või uue ettevõtte alustamist analüüsida kõiki perekonnaga seotud ressursse ja tegureid: hoiakuid, toetust, oskusi ja teadmisi ning koostöövõimalusi (Kuusik, Ohvril 2018: 15).

Seega võib perekonnal olla oluline mõju ettevõtete mitmekesistamisele. Perekonna toetust või rolli on seoses mitmekesistamisega käsitlenud mitmed teadusuuringud. Rootsisis ettevõtjate majandustegevuse mitmekesistamise motiive uurides keskendusid Hansson jt. (2013) perekonna mõjule, kui ühele võimalikest motiivides. Uuring põhines kvantitatiivsetel andmetel, mis saadi 309-lt Rootsi maapiirkonna ettevõtjalt, kellel oli lisaks peamistele tootmisettevõtetele ka muid ettevõtmisi. Uuringus avaldus selgelt, et ettevõtjate jaoks on ettevõtte alustamisel ja selle laiendamisel üks olulisemaid perekonna toetus ja roll. Samuti perekonna kaasamine uue ettevõtmise loomisel, planeerimisel ja juhtimisel ning perekonna kaalutlused üldiselt mõjutavad tugevalt ettevõtjate otsuseid tavapärasest tootmisest väljaspoole tegevuste mitmekesistamisel. Saadud tulemusi peetakse väga oluliseks, sest varasemates uuringutes ei ole keskendutud motiividele, mille alusel ettevõtjad otsustavad alustada uusi või täiendavaid ettevõtmisi väljaspool põhitegevust ja kuidas need motiivid sõltuvad ettevõtte pereolukorrast. (Hansson jt 2013).

Samadele tulemustele jõudsid ka Munoz-Bullon jt (2018) perekonna mõjutusi mitmekesistamisele uurides, et perekonna mõju on märkimisväärne ja lisaks võivad mitmekesistamise otsuseid mõjutada pereettevõtetes ka erinevad generatsioonid. Kuna vanem generatsioon on alalhoidlikum, siis mitmekesistamisega kaasnevatesse riskidesse suhtutakse ettevaatlikult. Ettevõtte laienemise ja mitmekesistamisesse negatiivse suhtumise põhjuseks peetakse asjaolu, et järgmistele põlvetele tahetakse pärandada ettevõtte, mis on majanduslikult stabiilne. Liigsete riskide all peetakse siin silmas täiendavaid investeerimise vajadusi ja ettevõtte laienemisel kaasatavaid juhtpositsioonil erialaspetsialiste, kes ei ole perekonna liikmed. (Munoz-Bullon jt 2018).

Eelpool toodud uuringud aitavad mõista, kuidas perekond mõjutab ettevõtete mitmekesistamist ning kuidas ettevõtlussektor saab tulevikus areneda. Mitmekesistamist võib vaadelda kui ettevõtte perekonna ellujäämis- või kohanemisstrateegiat ning selle motiivid on tihedalt seotud perekonnaga. Kodune abikaasa võib olla uue ettevõtmise

peamine planeerija ja algataja, luues töökoha kodu lähedale ja kasvatades lapsi kodukeskkonnas (Hansson jt 2013).

Perekonna kaasamine tagab ettevõtjatele harjumuspärase elustiili säilimise. Lisaks on uuringutes välja toodud, et tavaliselt seobki maapiirkonna ettevõtja uue ettevõttega või tootmisega ka oma elukoha ja tihti kasutatakse pere enda eluhooneid otseselt ettevõtluseks. Kuna eestlane hindab privaatsust, vaikust ja rahu, siis maal elamine seda talle ka võimaldab. Kuigi uuringud näitavad ka seda, et suurenev mobiilsus ja kommunikatsioon põhjustavad linliku elulaadi tungimist maale ning samuti vaheldub tsüklitena eeslinnastumine, mis hägustab maa ja linnapiire (Eesti piirkondlik... 2019: 26), siis enamasti eelistatakse elada perega maal ja võimalusel luuakse ettevõtte kodu lähedale. Eestlane on olnud maarahvas läbi aegade, juba varasel ajal olid talud, ehk peamine elukoht, tihedalt seotud erinevate tööde (Leetsar 2012) ja ettevõtmistega ning kaasatud oli sellega kogu perekond.

Kokkuvõtlikult saame järeldada, et maaettevõtluse arengut mõjutavad erinevad protsessid. Maaettevõtted moodustuvad umbes 1/3 kogu ettevõtete arvust ja riigi poolne ettevõtetele soodsa ettevõtluskliima loomine ning piirkonna vajadustele vastavate töökohtade loomine tagavad maapiirkonna heaolu ja arengu. Ettevõtlus ja selle mitmekesistamine on maapiirkonna arengus oluline mitmel põhjusel. See kasutab ära kohalikke ressursse ja samas on sellega seotud ka palju väljakutseid.

Kuigi maapiirkonna ettevõtlus on palju arenenud ja viimastel aastakümnetel muutunud mitmekesisemaks, tuleks seda veelgi edasi arendada, sest ettevõtluse mitmekesistamine tõstab piirkonna konkurentsivõimet, võimaldab täiendavaid sissetulekuid, vähendab töötust ja avaldab mõju piirkonna arengule. Samuti on oluline piirkondlike kaubamärkide loomine läbi kohalike ressursside kasutamise, sest see annab võimaluse teistest eristuda.

Vähem oluline ei ole ka mitmekesistamise mõju kogukonna koos hoidmisele ja arengule. Lisaks avaldavad suurt mõju Euroopa Liidu toel loodud riiklikud toetuste programmid ehk mitmekesistamise meetmed. Toetuse saamist ja toetuste abil investeringute tegemist peetakse peamiselt oluliseks seetõttu, et see parandab ettevõtete majanduslikku olukorda, tõstab konkurentsivõimet ja tagab jätkusuutlikkuse.

Maapiirkonna ettevõtjatele on riiklike toetuste kõrval mitmekesistamist mõjutavate motiivide seas üks olulisim ka perekonna toetus ja roll; perekonna osalemine ettevõtluses ja seda puudutavate otsuste tegemisel. Maapiirkondi ja ettevõtluse arenguid maapiirkondades

seostatakse tihti seal elavate kogukondade ja perekondadega. Mitmekesistamist võib vaadelda kui ettevõtte perekonna ellujäämis- või kohanemisstrateegiat ning selle motiivid on tihedalt seotud perekonnaga.

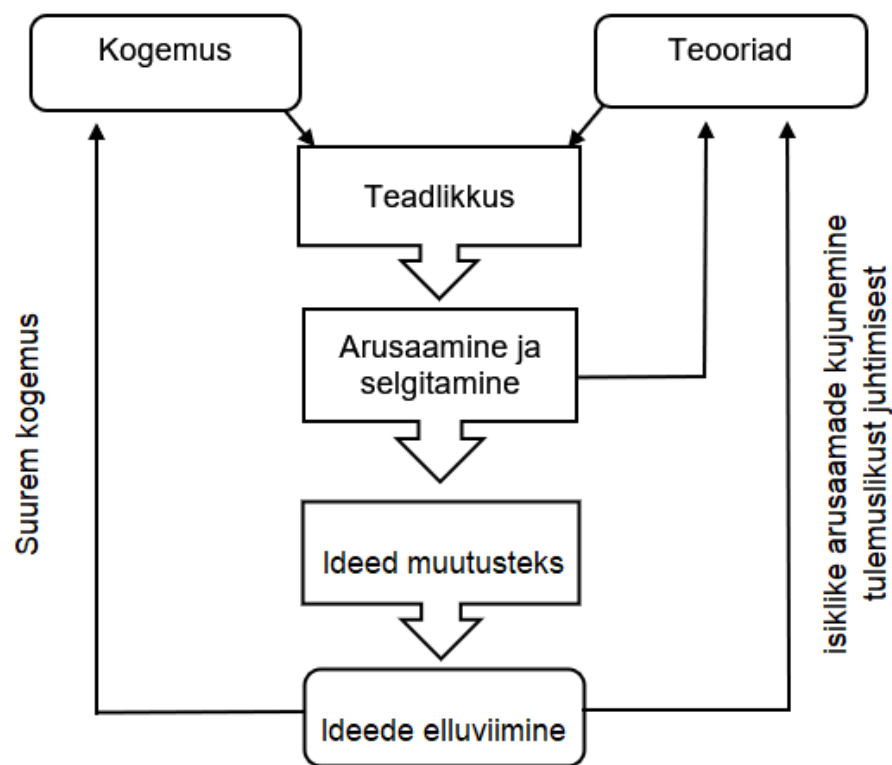
1.3. Strateegilise juhtimise protsessi elemendid ja strateegilise juhtimise mõju mitmekesistamisele

Strateegiline juhtimine on võrdlemisi noor teadusharu ja sellele panid aluse F. Taylor ja H. Fayol isiklike kogemuste jagamisega (Alas 2005). Strateegilisel juhtimisel on mitmeid erinevaid definitsioone. Schendel ja Hofer (1979) defineerivad strateegilist juhtimist kui organisatsiooni uuendamise, ettevõtlikkuse ja kasvuküsimustega tegelemise protsessi ehk teisisõnu - arendatakse ja rakendatakse strateegiaid, mis juhivad ettevõtte tegevust. Johnson (2006: 15–16) on rõhutanud, et strateegiline juhtimine ei ole ainult strateegilise otsustusprotsessi juhtimine, vaid tulevikku suunatud strateegilised valikud peavad sisaldama ka arusaamist organisatsiooni strateegilisest positsioonist, ning oluline on valitud strateegiate rakendamine.

Erinevates teooriates nimetatakse strateegilist juhtimist ratsionaalsete otsuste vastuvõtmiseks ja oluline osa on selles organisatsiooni poliitikal. Teadusartiklites kasutatakse strateegilise juhtimise defineerimisel põhielementidena tulemuslikkust, ressursse, ettevõtteid ja keskkondi, strateegilist initsiatiivi, sisemist töökorraldust, juhte ja omanikke (Talvet 2013).

Kuna erinevate tegevusaladega ettevõtete kogemused ei pruugi omavahel sobida, siis see on põhjustanud teooriate rohkuse ja vasturääkivuse. Alas (2005) toob välja, et parimate tulemuste saavutamiseks tuleb teiste poolt läbi tehtu üldistada ning soovitud eesmärkide täitumiseks lähenetakse igale konkreetsele olukorrale tegelikke võimalusi analüüsides.

Joonis 5 annab ülevaate sellest, kuidas iga juht peaks läbi omandatud kogemuse, teooriate üldistamise, teadmiste täiendamise ja erinevate praktiliste kogemuste abiga looma enda isikliku pagasi, mis toetaks süstemaatilist lähenemist strateegiate kujundamisel (Alas 2005).



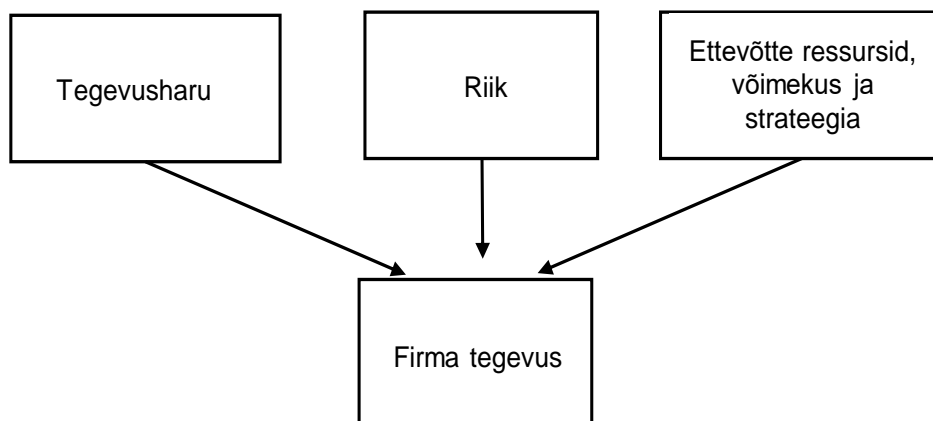
Joonis 5. Strateegia kujunemine kogemuse ja teooria ühendamise läbi (Alas 2005: 7).

Toodud skeemi jälgimise tulemusena peaks strateegiline juhtimine aitama ettevõtte juhil koostada kõikehõlmavat tegevusplaani, kuidas tänasest olukorrast jõuda seatud eesmärkideni.

Hea strateegiline plaan omaette ei ole veel määrav ja ainult see ei kindlusta ettevõtte arengut. Druckeri (1999: 51) arvates on selleks nõ spetsiifiliseks tööriistaks tulemustele orienteeritud ettevõtte juhtimine. Uuringute järgi on mõned majandusharud kasumi teenimiseks soodsamad kui teised, mis omakorda mõjutab ja soodustab ettevõtete arengut. Enda võimalustega sobiva tegevusala leidmiseks peetakse eriti mikroettevõtete puhul oluliseks, et see kattuks ettevõtja huvide, võimaluste ja kogemustega (Kuusik, Ohvril 2018).

Strateegilise juhtimise teooriad annavad aimu sellest, miks mõned ettevõtted on edukad ja kuidas sellised ettevõtte tegevuse tegurid nagu: tegevusharu, asukoht, ressursid ja valitud strateegia seda mõjutavad (joonis 6). Nimetatud teguritest tegevusharu ja asukohamaa

kuuluvad mõlemad ettevõtte väliskeskkonna alla ja võivad ettevõtte tegevust mõjutada kas soodsalt või olla konkurentsieelise saavutamisel hoopis takistuseks.

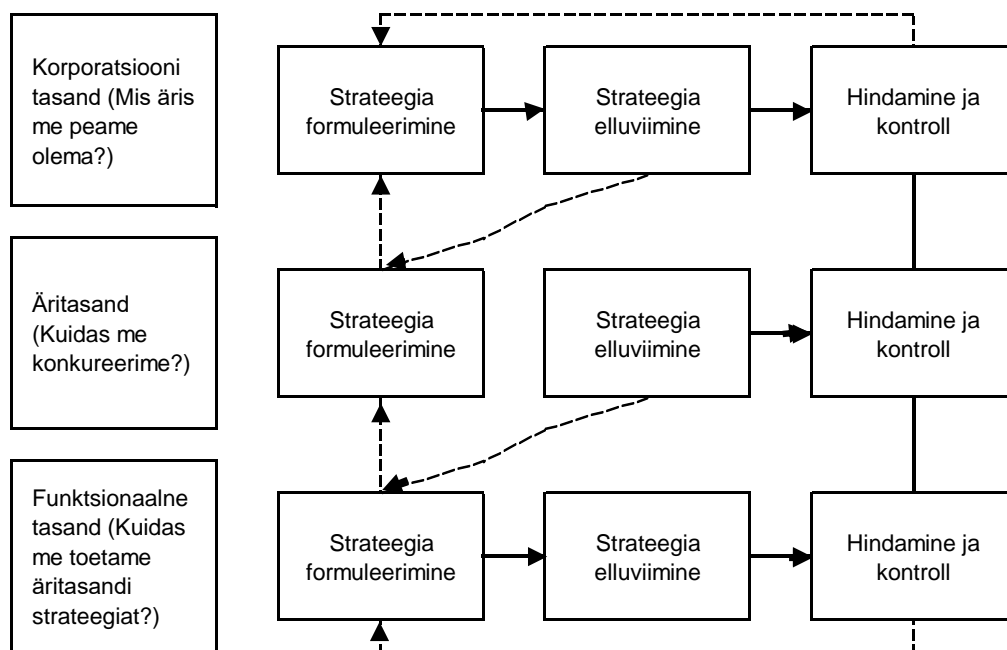


Joonis 6. Firma tegevuse tegurid (Alas 2005: 9).

Asukohamaa või firma tegutsemise piirkond võib mõjutada konkurentsivõimet mitmeti, aga kõige enam sõltub firma edukus siiski ettevõtte ressurssidest ja strateegiast (Alas 2005: 10). Lühidalt on ressursipõhine strateegia olemasolevate kompetentside abil uute ideede ellu viimine. Teooriates on ära toodud, et strateegia võib olemas olla ka ilma formaalse planeerimiseta, sellest lähtuvalt paljud ettevõtjad ei pea formaalset planeerimist esmatähtsaks. Formaalsel planeerimisel on väidetavalt omad puudused: see ei taga ettevõttele suurt kasumit, muutuvas keskkonnas kaotab oma eesmärgi, toetub liigselt olemasolevatele ressurssidel ja ei soodusta planeerimist mitme eri tasandi vahel (Alas 2005).

Firma arendamisel tuleb enne ressursside kasutamist arvestada ettevõttele seatud eesmärkide olulisust ja pikaajaline tegevusplaan peaks aitama ettevõttel seatud eesmärkideni jõuda parimal viisil, sealjuures ressursse efektiivselt kasutades.

Seega tuleb leida strateegiline plaan ja läbi strateegilise juhtimise see ettevõtte eritasandite vahel tööle rakendada. Strateegilise juhtimise põhiküsimustele aitab vastuseid leida joonisel 7 toodud kolme eri tasandi vaheline koostöö.



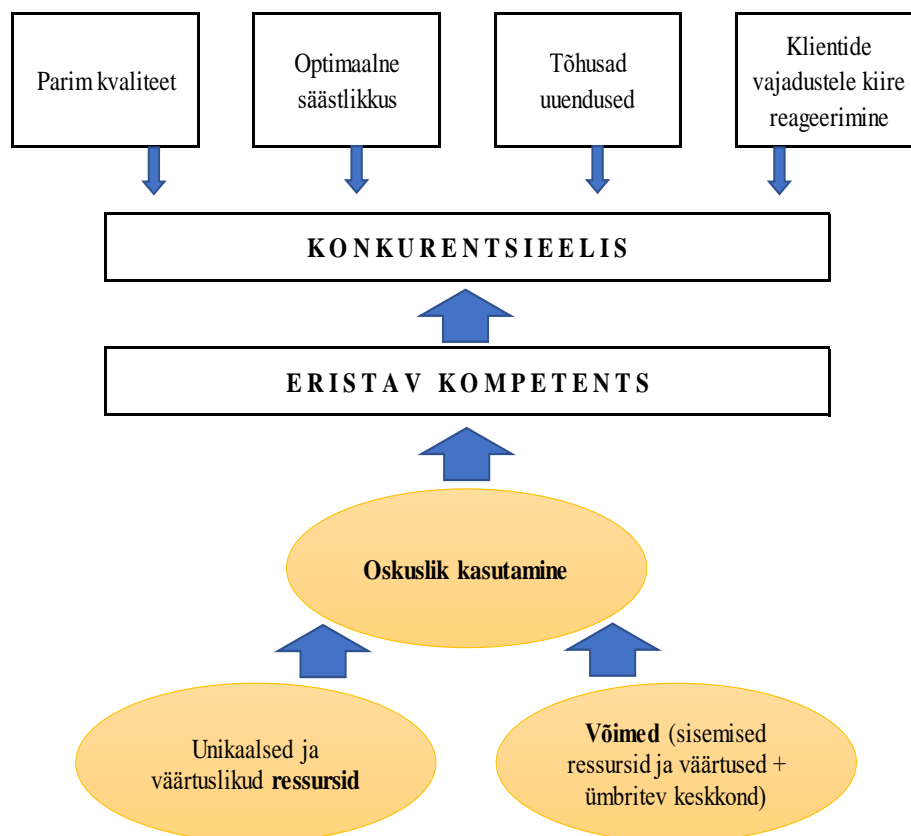
Joonis 7. Strateegia kolm tasandit ja nende koostöö strateegilises juhtimises (Alas 2005: 15).
Autori kohandatud.

Selle plaani järgi kasutatakse kõigilt tasanditelt saadud andmeid korporatsiooni strateegia formuleerimiseks ja see omakorda stimuleerib äritasandi strateegiaid (Alas 2005). Kui firma tegeleb ainult ühe äri- ja korporatsioonitasand kokku. Ettevõtte kontrolliprotsess põhineb strateegilise juhtimise tagasisidel, läbi selle hinnatakse eesmärkideni jõudmise ulatust.

Kui ettevõtte tegutseb kiirelt muutuv keskkonnas, siis juhid peaksid olenemata oma missioonist ja selgetest eesmärkidest sellega arvestama ning varem seatud eesmärke vastavalt sellele ka korrigeerima. Alas (2005) nimetab seda moodust loogilise juurdekasvu lähenemiseks. Selle järgi ettevõtted reageerivad ootamatutele asjaoludele ja tegutsevad vastavalt vajadusele, ühendades ootamatult tekkinud olukorra varem planeeritud tegevusplaaniga, ehk siis tegemist on planeeriva ja kohaneva lähenemise ühendamisega.

Ettevõtte ressursid koos juhtide oskuste, kogemuste ja võimetega võivad luua ka äritegevuses konkurentsieelise. Seda teooriat on kinnitanud Leimann jt (2003), tuues välja, et kompetentsi ja ressursside ära kasutamine on konkurentsieelise saavutamiseks olulised. Konkurentsieelise võib saada läbi ettevõttes loodud strateegia, ehk siis kui juht on valinud

eristava strateegilise positsiooni, mis on konkurentide omast erinev. Eristav kompetents põhineb ressurssidel ja võimetal, kus ressursside all peetakse silmas finants- ja inimressursse ning tehnilisi abinõusid ja võimete all peetakse silmas nimetatud ressursside oskuslikku koordineerimist (Alas 2005). Joonisel 8 on kujutatud eristava kompetentsi koostisosad ja nendest konkurentsieelise loomise mudel.



Joonis 8. Eristava kompetentsi koostisosad ja nendest konkurentsieelise loomine (Alas 2005: 60, 63). Autori kohandatud.

Autor lisas Alasi (2005) konkurentsieelist kujutavale tabelile eristava kompetentsi peamised koostisosad ja kujutab joonisel nendest konkurentsieelise tekkimist.

Kui strateegilises planeerimises vaadata juhi rolli, siis need rollid võivad olla varieeruvad ja sõltuvad vastutusvaldkonnast. Juhatuse roll strateegilises planeerimises ja osalemine strateegilises juhtimises sõltub aga sellest, kas tegemist on aktiivse või passiivse osalemisega. Enamasti on väikeettevõtetes omanik ise ka ettevõttejuh ja juhib kogu strateegia arendamist, lisaks on ta eestvedaja, ettevõtte missiooni sõnastaja ja eesmärkide

seadja. Kuigi väikeettevõtetel pole sageli selgelt sõnastatud sihte ega eesmärke (Alas 2005), siis oleks see paljude töökohtade säilimiseks oluline, sest uuringute järgi on suurem osa Eestis loodud töökohtadest väikeettevõtte poolt.

Organisatsioonijuhtide poolt tehtud otsused ja seatud eesmärgid on ettevõtte arengu jaoks mitmes mõttes olulised. Kui ettevõtte loomise põhjus, selle eesmärk ja organisatsiooni põhiväärtused jäävad töötajatele selgusetuks, siis pikas perspektiivis kahjustab see ettevõtte tulemuslikkust (Värnik, Iliopoulos jt 2020). Selline tõsiasi viitab strateegilise planeerimise puudulikkusele ja see ongi eriti levinud väikestes ettevõtetes. Ka Talvet (2013: 31) on välja toonud, et tulemuslik strateegiline juhtimine aitaks säilitada väikeettevõtete poolt loodud töökohti, maandada erinevaid riske ja suurendada innovatiivsust.

Teatavasti iga otsus, mida firmas tehakse, mõjutab vältimatult nii töötajaid kui ka ümbruskonna rahvast. Mõju avaldab ühtmoodi nii ettevõtte loomine kui ka selle likvideerimine ja mõju on eriti tajutav, kui tegemist on väiksema tegevuspiirkonnaga. Välisest keskkonnast sõltumatult ei saa tegutseda ükski organisatsioon. Ettevõtetes tehtavate erinevate ostuste koosmõju uurides saame aimu majanduse kui terviku käitumisest, sest ettevõtete erinevad tegevused mõjutavad kogu riigi majanduselu. Majanduses toimuvad protsessid on aga teatavasti keerulised ja neid aitavad mõista majandusteaduse erinevate valdkondade: rahvamajandusõpetuse (*economics*) ehk üldiste seaduspärasuste ja ettevõttemajandusõpetuse (*business administration*) tundmine (Eamets jt 2005).

Strateegia elluviimine ja selle eelnev väljatöötamine on omavahel tihedalt seotud tegevused, kus kõigepealt tuleb seada eesmärgid ja seejärel kujundatakse ettevõtte: värvatakse spetsialiste, koostatakse eelarvet, tehakse investeeringuid jms (Leimann jt 2003). Strateegilist juhtimist väikeettevõttes eristab suurtest selle protsessi formaalsus, sageli ei ole strateegia üldse kirjalikult fikseeritud (*Ibid.*) või hoiavad omanikud info ainult enda teada. Strateegia puudumine on aga üks ettevõtete läbikukkumise peamistest põhjustest. Alas (2005) on välja toonud väikeettevõtete formaalse strateegia protsessi, mille järgi nad strateegiat peaksid planeerima.

Ettevõtte juht peaks strateegia planeerimisel kõikide tegevustega seoses püstitama küsimused ja neile siis vastused leidma (tabel 2).

Tabel 2. Väikeettevõtte strateegiline planeerimine. Autori kohandatud (Alas 2005: 160)

Ettevõtte juhi tegevus	Küsimus, millele tuleks leida vastus
Missiooni sõnastamine	Milleks me olema olemas ja mida me püüame teha?
Eesmärkide seadmine	Mida me tahame saavutada?
Strateegia formuleerimine	Kuidas kavatseme konkurente edastada ja kuidas kavatseme selleni jõuda?
Poliitika ja reeglite määratlemine	Missuguseid põhireegleid järgida, et tööd õigesti tehtud saaksid?
Programmide ja plaanide koostamine	Kuidas tegevust vähete kulutustega ja maksimaalselt korraldada?
Eelarve koostamine	Kui palju planeeritud tegevused maksavad ja kust me saame vahendid?
Tegevuse protseduuride koostamine	Kui detailselt peame tegevust iga töötaja lõikes arusaadavalt määratlema?
Tulemuste mõõtmine, kontrollsüsteemi määratlemine	Mida tuleb mõõta ja kuidas me seda teostame?

Kuigi väikeettevõtete juhid toovad põhjenduseks ajapuudust ja oskuste puudumist, siis on strateegiline planeerimine edu tagamiseks väikeettevõttes vajalik. Ettevõtte loomist peavad vähesed ettevõtjad seda kui hobiga tegelemist, enamus loodavad seeläbi saada edukaks ja soovivad tagada endale majanduslikku stabiilsust. Edukus oleneb peamiselt teguritest, mille hulka kuuluvad juba eespool nimetatud tegevusvaldkond, äristrateegia ja lisaks nendele veel ka ettevõtte juhi isikuomadused. Alas (2005: 160) on eduka ettevõtja määratlemiseks nimetanud kuus komponenti:

- *pühendumine* – tugev soov teha tööd ja detailidesse süvenemise oskus;
- *turunõudluse olemasolu* – pakutavatele toodetele ja teenustele on turul nõudlus ja tootjal õnnestub selles turunišis tegutseda;
- *juhtimiskompetents* – suudab toime tulla kasvuraskustega, reageerida keerukatele olukordadele;
- *õnn* – osatakse õnne ligi meelitada;
- *tugev kontrollsüsteem* – ettevõtte püsimiseks osatakse luua tugev kontrollsüsteem;

- *kapitali omamine* – piisava algkapitali omamine.

Kui lähtuda asjaolust, et strateegia puudumine on üks enimlevinud põhjustest ettevõtete läbikukkumisel siis tuleb kindlasti vaadata asju laiemalt ja näha erinevate komponentide vahel seoseid. Autor peab siin silmas seda, et lisaks strateegilisele planeerimisele ja valitud tegevusvaldkonnale tuleb tähelepanu pöörata ka juhi isikuomadustele; tema valmidust arengule ja head kohanemisvõimet, mida pidevalt muutuv keskkond paratamatult nõuab.

Kokkuvõtlikult saame välja tuua, et strateegiline juhtimine on väikeettevõtete ja nende ellujäämise jaoks ülioluline. Iga juht peaks läbi omandatud kogemuse, teooriate üldistamise, teadmiste täiendamise ja erinevate praktiliste kogemuste abiga looma enda isikliku pagasi, mis toetaks süstemaatilist lähenemist strateegiate kujundamisel. Kuna strateegia võib olemas olla ka ilma formaalse planeerimiseta, siis paljud ettevõtjad ei pea formaalset planeerimist esmatähtsaks. Väidetavalt on formaalsel planeerimisel ka omad puudused. Soovitud eesmärkide täitumiseks tuleks läheneda igale konkreetsele olukorrale tegelikke võimalusi analüüsides.

Seega strateegilist juhtimist ja planeerimist mitmekesistamise kontekstis vaadates tuleks arvestada ettevõtte ressursidega, konkurentsipositsiooniga ja eripäraga. Edu saavutamise aluseks on siin eristava strateegia valimine, mis tagab konkurentide ees eelise. Enda võimalustega sobiva tegevusala leidmiseks peetakse eriti mikroettevõtete puhul oluliseks, et see kattuks ettevõtja huvide, võimaluste ja kogemustega. Teatavasti iga otsus, mida firmas tehakse, mõjutab vältimatult nii töötajaid kui ka ümbruskonna rahvast. Mõju avaldab ühtmoodi nii ettevõtte loomine kui ka selle likvideerimine ja mõju on eriti tajutav, kui tegemist on väiksema tegevuspiirkonnaga. Välisest keskkonnast sõltumatult ei saa tegutseda ükski organisatsioon. Kuigi väikeettevõtetel pole sageli selgelt sõnastatud sihte ega eesmärke, siis oleks see paljude töökohtade säilimiseks oluline. Eestis laiemalt vaadates mõjutab väikeettevõtete strateegiline juhtimine väga paljusid töökohti, sest suurem osa töökohtadest on just loodud väikeettevõtete poolt.

2. MITMEKESISTAMINE JA SELLEGA SEOTUD VÄLJAKUTSED: MAAETTEVÕTETE JUHTUMID

2.1. Uurimistöö metoodika ja andmete kogumine

Iga teooria kehtib teatavasti kindlatel eeldustel ning erisuguste eelduste korral võime saada vastu käivaid tulemusi. Teoreetiline analüüs ja selle empiiriline kontroll peaksid vahelduma, sest teooria on inspireeritud vaatlusest ning vaatlus juhindub teooriast. Sageli ei ole teoreetilised eeldused tegelikkusega täielikult vastavuses ja teooriate kontrollimine empiiriliste uuringutega on andmete kättesaadavuse tõttu raskendatud. Kui makroökonomikas on statistikaasutuste abiga andmeid kerge leida, siis mikroökonomikas oleks andmeid vaja koguda ettevõtetelt, kes üldjuhul on andmete avaldamisega väga ettevaatlikud või keelduvad üldse seda tegemast. (Eamets jt 2005).

Juhtumiuuringud ja uuringute projektid on viimaste aastate jooksul kujunenud kasulikuks vahendiks erinevate trendide ja olukordade uurimisel paljudes teaduslikes valdkondades. Psühholoogid, antropoloogid ja sotsiaalteadlased on seda aastaid pidanud arvestatavaks uurimismeetodiks. Mõnikord on oluline mõista konkreetseid juhtumeid ja tagada terviklikum lähenemine teadusuuringutele. See annab võimaluse testimiseks, kas teaduslikud teooriad ja mudelid tegelikult reaalses maailmas toimivad. Lisaks võimaldab see luua erinevaid teemaarendusi ja luua hüpoteese. Seega, juhtumiuuring võib olla olemasoleva teooria testimine või uue teooria loomine ja see võib tegelike probleemide teadvustamisega tuua kasu uuringu kõikidele osapooltele (Dul, Hak 2008). Samuti võib tervemõistustlik argitunnetus ja reaalsete nähtuste sügav tunnetamine anda teaduslikele uurimustele olulist infot ning kinnitab argi- ja teadusliku tunnetuse vastandamise mõttetust (Õunapuu 2014: 25).

Juhtumiuuringu (*case study*) puhul on peamiseks analüüsi objektiks üksikjuhtum ning mõnikord räägitakse juhtumiuuringu puhul ka juhtumianalüüsist (*case analysis*) või juhtumimeetodist (*case method*) (Virkus 2010). Põhimõtteliselt on juhtumiuuring konkreetse olukorra põhjalik uuring, mitte ulatuslik statistiline uuring. See on meetod, mida kasutatakse väga laia teadusvaldkonna kitsendamiseks ühele kergesti uuritavale teemale. Mõned autorid väidavad, et juhtumiuuring on liiga kitsas, ja neid tulemusi ei saa üldistada.

Samas väidetakse, et juhtumiuuring annab realistlikumad vastused, kui puhtalt statistiline uuring. Tõde peitub ilmselt kahe vahel ja tõenäoliselt on kõige parem proovida sellist lähenemist, kus juhtumiuuringu tulemused on seotud üldisemate statistiliste protsessidega. Juhtumiuuringu oluline positiivne külg peitub selle paindlikkuses. Kui tavaliselt teadlane püüab hüpoteesi tõestada või ümber lükata, võib juhtumiuuring oma kestuse jooksul anda uusi ja ootamatuid tulemusi ning viia uurimistöö täiesti uute avastusteni. Üldsusel on vähe huvi statistiliste arvutuste vastu, kuid mõned hästi koostatud juhtumiuuringud võivad tugevat mõju avaldada paljudele (Shuttleworth 2008).

Juhtumiuuringute läbi viimiseks on välja antud erinevaid õppematerjale ja raamatuid. Näiteks Dul ja Hak (2008) on parimate tulemuste saavutamiseks erinevate teadusharude uurijatele kokku pannud kasuliku materjali nii valimi tegemise, intervjuude läbiviimise kui ka järelduste tegemiseks. Samad autorid rõhutavad, et juhtumiuuringud ei ole ettekäändeks nõ *tööstusturismile* ja uuritavaid organisatsioone külastades on juhtumiuuringute potentsiaali saavutamiseks oluline kõike teha organiseeritult ning eesmärgipäraselt.

Uurimiseks võib võtta üldistele seaduspärasustele vastava organisatsiooni või juhtumi, aga mõnikord võetakse just selline juhtum, kus erandlikkus annab paremad võimalused uurimise tulemuste saavutamiseks. Kui eesmärgiks on võetud üldistamine, siis tuleb juba juhtumi valikul arvestada üldistamisvõimalustega. Kui uuritakse ainult ühte juhtumit, siis ei ole üldistamisel võimalik toetuda statistilistele abinõudele, vaid tuleb leida teistsuguseid argumente, mis näitavad üldisemate seaduspärasuste toimimist üksikobjektide puhul. (Lagerspetz 2017).

Juhtumiuuringu raames tehtavat intervjuueerimist võib lihtsustatud kujul defineerida kui eesmärgile suunatud vestlust kahe või mitme inimese vahel, mis on keskendunud mingile kindlale teemale (Brennen 2013). Nagu teistel uurimismeetoditel, on ka kvalitatiivsel intervjuul omad metodoloogilised lähtekohad ja nendest tulenevad võimalused ja piirangud. Sümbolilise interaktsionismi (*symbolic interactionism*) korral tuleb tähelepanu pöörata inimeste käitumist mõjutavatele teguritele. Peamine on siin uurijal näha ja tunnetada olukorda uuritavate subjektide vaatenurgast (Laherand 2008: 29). Tõlgendava konstruktsionismi (*interpretive constructionism*) puhul on oluline mõista, et tõene info võib olla väga erinev, seda võivad mõjutada intervjuueeritava kogemused ja arusaamised. Tõlgendusi ja tähendusi võivad mõjutada kultuur, usk ja amet, kuid intervjuueerija

eelteadmised ja kogemused moodustavad siiski olulise osa saadavatest tulemustest (Rubin, Rubin 2005).

Iga uurimus on mingis mõttes ka eeluuring hilisemate uurimuste jaoks ja paljude uurimuste eesmärk on portreteerida mõnd nähtust. Sealjuures eesmärk ei ole tõestada nähtuse olemasolu, vaid näidata selle toimimisviise konkreetse juhtumi puhul. Uuriija peab mõnikord nägema palju vaeva, et saada võimalus vaadelda teda huvitavat tegevust loomulikus keskkonnas (Lagerspetz 2017). Olenevalt olukorrast ja vaatluse eesmärgist võib uuritava objektini jõudmine nõuda uurijalt suurt pingutust ja selleks võib kuluda väga palju aega. Nii näiteks jõudis antropoloogilist uuringut Kagu-Eestis läbi viinud autor uurimisobjektideni läbi perekondade, kes talle elukohta üürisid (Annist 2011). Lagerspetzi (2017) järgi võib uurimiseks võtta üldistele seaduspärasustele vastava organisatsiooni, aga uurimisobjektiks võib ka valida juhtumi/organisatsiooni, mis on pigem erandlik. Viimane annab eesmärgi saavutamiseks paremad tulemused.

Käesoleva töö jaoks ettevõtete valikul ei seatud eesmärgiks tõestada mitmekesistamise kui nähtuse olemasolu, vaid püütakse näidata selle toimimist konkreetsete juhtumite puhul. Eelduseks oli, et valitud ettevõtted tegutseks maapiirkonnas ja neil oleks mitmekesistamise rakendamise kogemus. Valimi ehk antud juhul uuritavate objektide välja selgitamiseks koguti eeltööna infot piirkonnas tegutsevate ettevõtete kohta. Teistest eristusid kaks ettevõtet, mille raames viidi läbi juhtumiuuring. Olulised faktid, mis ettevõtete valikul said määravaks, olid:

- tegutsemine maapiirkonnas;
- omatakse mitmekesistamise kogemust;
- teenuse osutamisel kasutatakse kohalikke ressursse ja piirkonna eripära;
- konkurentidest eristuv strateegia, mille järgi läbi teenuste ja toodete tutvustatakse piirkonda, andes panuse piirkonna konkurentsivõimele;
- mõningane toodete eksport (ettevõtte A toodangu eksport Aasiasse on tähelepanuväärne);
- tuntav kogukonna toetus ja kaasamine.

Teooriates peetakse maapiirkonna ettevõtluse arengus mitmekesistamist väga oluliseks, sest see toetab kogukonna toimimist ja arengut ning avaldab positiivset mõju piirkonna väärtusele ja tuntusele. Igal ettevõtjal on tegevuse arendamiseks ja ressursside kasutamiseks mitmeid võimalusi. Paremaks eesmärkide realiseerimiseks valitakse Keremi jt (1996)

valikuloogika kohaselt just see tegevusvariant, mis annab efektiivsemaid ja otstarbekamaid ressurside kasutusvõimalusi, ehk alternatiivsete tegevuste vahel peab olema valikuvõimalus ja -vabadus. Teooriate põhjal võib lahendusvariantide kaalumiseks koostada alternatiivide otsustuspuu (Alas 2005), kus on näiteks esitatud kolm sagedamini esinevat küsimust: kas plaan on reaalne; kas on olemas vajalikud ressursid; kas ressursse osatakse efektiivselt kasutada? Lisaks on Goldratt (1994) pakkunud välja niinimetatud konflikti diagrammi koostamise, mille põhjal tuleks olukord, ehk alternatiivsed tegevused kaardistada. Kirja tuleks selgelt panna olukorrad, mille vahel valitakse, ehk mis tekitavad konflikti. Seejärel tuleks sõnastada eesmärk ja leida tingimused, mis võimaldavad eesmärkideni jõuda. Tingimustest omakorda tuletatakse nõ põhjus-tagajärg loogika abil just kõige sobivam tegevusvariant.

Kui ettevõtte tasandil toetub mitmekesistamine strateegilisele juhtimisele ehk valikute tegemisele, mis erinevad konkurentide omast, siis läbi eristava strateegilise positsiooni võidakse suurt edu saavutada. Oluline on siin juhtide oskus tunnetada organisatsioonilisi strateegiaid ja rakendada varasemaid õpitud kogemusi. Kuna mitmekesistamise põhjuseid, selle vajalikkust ja kasulikkust ei ole Eestis väga laialt uuritud, siis on ettevõtte tasandil oluline uurida, kuidas mitmekesistamise protsessi läbi viiakse ja kas see on kõige otstarbekam ressurside kasutamise viis.

Lisaks käesoleva uurimuse jaoks ettevõtete valikule valmistas autor ette intervjuu. Intervjuu küsimused lähtuvad töö teoreetilisest osast ja maaettevõtluse raamistikust, sisaldades järgmisi olulisi punkte:

- mitmekesistamise põhjus;
- valitud strateegia;
- toimumise protsess;
- kaasnevad riskid;
- uuest ettevõtlustegevusest saadud kogemused ja teadmised;
- olulised mõjutegurid.

Nimetatud punktide alusel moodustati intervjuud toetavad küsimused, millega sooviti mõista ettevõtetes toimuvat. Intervjuu sissejuhatuses tutvustati töö eesmärki, lepiti kokku saadud info kasutamise tingimused ning räägiti ettevõttega seotud üldisematest teemadest. Kogu intervjuu vältel lähtuti printsiibist, et intervjuule kutsutu arvamus on oluline ja seda ei

seata kahtluse alla ning intervjuu eesmärgiks on välja selgitada ettevõtja isiklik kogemus (Lepik jt 2014).

Tabelis 3 on toodud täpsustav info intervjuude läbi viimise aja, intervjuueeritud isikute ja ettevõtete kohta. Lisatud on ka märkus tähistele kohta, kuidas töös edaspidi intervjuudest saadud info edastamisel ettevõtteid eristatakse.

Tabel 3. Intervjuu ülevaade, toimumise aeg, esindajate seos ettevõttega (autori koostatud)

Ettevõtte	Intervjuueeritav	Seos ettevõttega	Ettevõtte asutamisaeg	Intervjuu toimumise aeg
A	Ettevõtja A	<ul style="list-style-type: none"> Ettevõtte asutaja ja omanik 28.05.2015-3.05.2019; juhatuse liige (23.03.2016-1.10.2018); al 3.05.2019 osalus läbi seotud ettevõtte (25%) 	2015.a	2019.a mai
B	Ettevõtja B	<ul style="list-style-type: none"> Juhatus liige alates 21.04.2011 	2009.a	2020.a aprill

Märkus. Intervjuudest saadud info kajastamisel eristatakse ettevõtteid vastavalt toodud tähistele A ja B.

Enne intervjuude läbiviimist saadeti ettevõtte A esindajale tutvustav e-kiri ja seejärel viidi läbi kaks intervjuud, mis toimusid 2019. aasta maikuu. Kuna ettevõtte esindaja oli väga hõivatud, siis esimese intervjuu ajal jõuti teha ainult tutvustav sissejuhatus ja seejärel lepitati kokku uue intervjuu aeg. Teise intervjuu ajal, mis kestis umbes tund aega, tutvustati lähemalt töö eesmärki, tingimusi ja käsitletavaid teemasid. Kogu intervjuu sai käsikirjana üles kirjutatud juba varem ette valmistatud suunavate küsimuste juurde. Küsimusi ei esitatud kindlas järjekorras, st kui ettevõtte esindaja rääkis mõnest järgmisest käesolevas töös käsitletavast punktist, siis teda ei katkestatud. Vaatamata sellele, et ettevõtte esindaja oli väga hõivatud ja intervjuu läbiviimise aeg piiratud, jõuti sellise lähenemisega läbi rääkida kõik kavas olnud punktid ja teemad ning samuti koguda täiendavat tausta infot.

Samadel alustel viidi 2020.a aprillis läbi intervjuu ka ettevõttega B. Ettevõtte esindajaga võeti ühendust telefoni teel ja peale tutvustavat infot oli võimalus koheselt läbi viia umbes ühe tunni pikkune intervjuu. Peale intervjuu lõppu lepitati kokku, et juhul kui saadud infot

oleks veel vaja täiendada või esitada täpsustavaid küsimusi, siis selleks on võimalus olemas. Autor küsis hiljem täpsustavaid küsimusi e-kirja teel.

Intervjuude läbi viimisest saadud kogemusele toetudes nõustub autor erinevates erialakirjandustes toodud arvamustega, et poolstruktureeritud intervjuul on omad eelised, toetutakse küll varem ettevalmistatud kavale, aga kui intervjuueeritav puudutab oma jutus mõnda teemat, mida nagunii oli plaanis käsitleda, siis teda ei katkestata ja intervjuueerija esitab vajadusel lisaks täiendavaid küsimusi. Rubin ja Rubin (2005) nimetavad seda nõ kuulamise kunstiks: lastes inimestel öelda, mis on neile oluline, saadakse aimu asjade tegeliku olukorra kohta. Lisaks väidavad samad autorid, et õppides kedagi kuulama, ei mõjutata isiklike eelarvamustega uurimistööd (*Ibid.*).

Lisaks läbi viidud intervjuudele tutvuti ka sotsiaalmeedias avaldatud infoga (viimane puudutab mh tootearendust ja toodete reklaame) ja ettevõtete kodulehel olev infoga. Täiendavalt tutvuti Maksu- ja Tolliameti maksulaekumise statistika kvartaalsete aruannetega ja majandustegevust kajastavate dokumentidega, seda eesmärgiga analüüsida mitmekesistamise mõju majanduslikule olukorrale ja seeläbi piirkonna arengule. Intervjuust saadud infot esitatakse käesolevas töös valitud ettevõtetes toimuva mitmekesistamise protsessi ja sellega kaasneva tegevuse üksikasjaliku kirjelduse kaudu. Autor kirjeldab mitmekesistamise protsessi ja lisab sinna juurde ettevõtete poolsed kommentaarid koos majandustegevust kajastavate andmetega.

2.2. Piirkonna ja ettevõtete tutvustus

Lüganuse vald moodustati 2017. aastal kahe endise valla (Lüganuse ja Sonda) ja Kiviõli linna liitmisega. Valla kogupindala on umbes 600 km². Haldusterritooriumil asub kaks vallasisest linna (Kiviõli ja Püssi) ja üle 40 küla. Rahvaarv on 01.03.2020 seisuga 8423 (2019.a septembrikuu seisuga oli näitaja 8605) (Lüganuse vald 2019). Elanike arv vähenes perioodil 2016–2018 5,15% (absoluutarvuna 475 elanikku), mis on Eesti omavalitsusüksuste võrdluses rahvaarvu rühma järgi kõige suurema näitajaga (Eesti piirkondlik... 2019) ja elanike arv on väheneb jätkuvalt kiires tempos. Vallal on kakskeelne kogukond, valla keskuses ehk linnapiirkonnas on suurem osa elanikkonnast venekeelne ja äärealadel ehk maapiirkondades on eestikeelne.

Vald eristub oma arenguvajaduselt teistest lähivaldadest kõrgema tööpuuduse ja madala ettevõtlusaktiivsusega. Samas võib seda pidada piirkonnaks, kus on potentsiaali turismi- ja puhkemajanduse kasvuks, nimelt on siin edukalt ära kasutatud tööstusmaastikku ja kasutatud seda turisminduses taristu loomiseks. Piirkonda iseloomustab looduslik mitmekesisus: merepiir, järved, rabad, looduskaitsealad jms. Valla keskkonda on märkimisväärselt mõjutanud piirkonnas põlevkivi kaevandamine ja töötlemine. Seoses töökohtade puuduse ja kohapealsete teenuste kättesaadavuse puudumisega, on valla hõreasustusega äärealadel suureks väljakutseks kohandumine muutunud oludega (Lüganuse... 2018). Vallas on suletud mitu maapoodi ja ära on kaotatud palju töökohti (peamiselt põllumajanduse ja tootmise valdkonnas), samuti on piirkonnas ebapiisav transpordiühendus, mis raskendab keskuse ja äärealade vahelist liikumist. Maapiirkonna elujõulisuse säilitamiseks tähtsustatakse kogukonna ja kohalike ettevõtete koostöö rolli. Kogukonna kaasamisega soovitakse tagada teenuste kättesaadavus ja anda panus piirkondlikku arendustegevusse (Lüganuse... 2018: 10).

Lüganuse vallal on oma tuntuse ja piirkonnas pakutavate teenuste arendamiseks olemas rahvusvahelise potentsiaaliga külastusobjektid. Antud võimalusi püütakse täiendada nii taristu arendamise (teed, kergeteed), valla keskuse avaliku ruumi kaasajastamise, arendajate ja arendusorganisatsioonidega koostöö tugevdamisega. Kohalikku kogukonda kaasatakse perspektiivikas piirkonna arengus ning neile pakutakse sellest saadavaid hüvesid (vaba aja veetmise võimalused, erinevad teenused jm) (Lüganuse...2018). Valla arengukavas 2018–2028 on mh ära toodud ettevõtluse ja turisminduse arendamise eesmärgid ja selleks loodud tegevused ning toetused (Lüganuse...2018). Arengukavas on ära nimetatud kahe suurema objekti väljaarendamise toetamine: 1) Purtse mereäärse ala välja arendamine ja 2) Kiviõli Seikluskeskus, mis on üks omanäolisemaid turismiarendusi. Seega peetakse neid objekte piirkonna arengus olulisteks. Kuna arengukava toetub „Euroopa 2020“ strateegilistele eesmärkidele, mille hulka kuulub viie ambitsioonika eesmärgi seas tööhõive (20–64-aastastest elanikest töötab 75%) (Lüganuse...2014: 4), siis valla poolne arendusobjektide toetus aitab kaasa töökohtade loomisele ja samas ka piirkonna arengule.

Käesolevas töös uuritavad ettevõtted on mõlemad eelpool nimetatud arendusobjektidega kaudselt seotud. Purtse kindlus ja läheduses asuv tootmishoone kuuluvad koos sadama, muuseumi jt objektidega Purtse mereäärse ala arendamise projekti ja rajatud Tuhamäe Hostel (2020) toetab täiendavate teenustega (majutus, parkimine, saun, mänguväljak jne) Kiviõli Seikluskeskuse arendust. Täiendava ettevõtlustegevusega ja lisateenustega luuakse

mõlema arendusobjekti kompleksne kooslus, kus erinevate teenuste pakkumise kaudu tõstetakse selle koha väärtust ja samas pakutakse külastajatele erinevaid elamusi ning puhkuse võimalusi.

Autor on käesoleva töö uurimisobjektideks valinud kaks Lüganuse valla ettevõtet. Töö raames viiakse läbi juhtumiuuring, kirjeldatakse mitmekesistamise protsesse ja selleks valitud strateegiaid. Samuti tuuakse välja tegevust mõjutavad peamised tegurid ja uuritakse ettevõtete mõju piirkonna arengule.

Järgmistes alapeatükkides tutvustatakse mitmekesistamise protsessides osalenud ettevõtteid. Autor tutvustab mitmekesistamise tulemusel loodud ettevõtteid (nimetades neid vastavalt tabelis 3 toodud tähistele A ja B) ja lisab sinna juurde ettevõtja varasema tegevuse lühikirjelduse koos majandusnäitajatega (kõik andmed pärinevad avalikult saada olevatest allikatest). Ettevõtete kehtivate andmete info on saadud Registrate ja Infosüsteemide Keskuses (rik.ee) (RIK 2020) ja E-Krediidiinfo (2020) päringute kaudu. Saadud toetuste kohta on andmed saadud MTÜ Virumaa Koostöökogu (2020) poolt avaldatud allikatest (kinnitatud taotlused, viko.ee). Ettevõtlustegevuse kirjeldamisel on kasutatud ettevõtete kodulehtedel olevat infot ja tasutud maksud, käive, töötajate arv (kvartaalsed jt majandusnäitajad) on saadud Maksu- ja Tolliameti (2020) avaandmetest (maksulaekumine, statistika aruanded).

2.2.1. Ettevõtte A

Ettevõtte A asutati 2015. aastal, eesmärgiga alustada joogitootmist. Ettevõtte asukoht on Lüganuse vallas, Purtse kindluse vahetus läheduses. Käesoleva töö raames käsitletakse seda kui mitmekesistamise tulemusel loodud ettevõtet. Ettevõtte asutajateks olid kolm liiget, kellest üks tegeles algselt pereettevõttes ja mitmekesistas senise äritegevuse, ehk tootlustusettevõtte joogitootmise suunas. Teised kaks asutajaliiget ei olnud pereettevõttega varasemalt seotud, tegemist on äripartneritega, kellega koos mitmekesistamise tulemusel ettevõtte loodi. Käesolevas töös autor kahe äripartneri tegevust lähemalt ei käsitle. Mitmekesistamise protsessi juures on äripartnerid kui vajalik ressurss, kes toetasid äritegevust algkapitali ja suuremate tootmisalaste teadmistega.

Ettevõtte A rajamiseks ja tootmisega alustamiseks kasutati lisaks omakapitalile täiendavate finantsvahenditena pangalaenu, EAS-i stardikapitali ja LEADER meetmest saadud toetusi.

Enne tegevuse alustamist on tehtud turu-uuring tootegrupi nõudluse kohta ja riskianalüüs situatsiooni analüüsiks (SWOT-analüüs väliskeskkonna ohtude ja võimaluste ning sisemiste tugevuste ja nõrkuste välja selgitamiseks). Samuti tutvuti kogemuse saamise eesmärgil eelnevalt teiste sarnaste tootmisettevõtetega nii Eestis kui välismaal. Tootmise alustamiseks oli ettevõtjatel olemas ettevõtlusega tegelemise kogemus, mõningane omakapital ja osalised teadmised joogitootmisega alustamiseks. Täiendavate ressurssidena vajati algselt tootmiseks sobivat kohta, seadmeid, finantsvahendeid, tööjõudu, teadmisi dokumentide ja seadusest tulenevate nõuete täitmiseks ning lisaks ka joogitootmise alaste oskuste arendamist.

Seisuga 31.03.2020 oli Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumise ja statistika andmetel ettevõttel 4 töötajat ja 2020 I kv tasus ettevõtte riiklikke makse 1 646.65 eurot ja tööjõumakse 7 944.41 eurot. Tabelis 4 on toodud ettevõtte A majandusnäitajate põhjal koostatud töötajate arvu, keskmist brutopalka, käivet ja saadud toetusi kajastav koondtabel (periood 2016–2019).

Tabel 4. Ettevõtte A töötajad, keskmine brutopalk, käive ja saadud toetused perioodil 2016–2019. Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumine, statistika andmetel autori koostatud

Näitaja / Periood	2016	2017	2018	2019
Töötajate arv	3	6	4	4
Keskmine brutopalk	-	450	1284	1354
Käive	7 385	146 280	278 651	367 474
Sh muud riigid	-	704	14 261	-
Saadud toetused	15 000	26 390	34 926	49 993

Tabel 4 andmete põhjal on töötajate arv toodud perioodil vastavalt tootmise vajadusele muutunud kolmest kuni kuueni, jäädes viimasel aastal püsima neljale töötajale. Ettevõttes makstav keskmine brutokuupalk on kiirelt tõusnud. 2018.a maksti töötajale ühes kuus keskmiselt palka 1284 eurot, mis on samal perioodil töötleva tööstuse sektori (947 eurot/kuus) ja Ida-Virumaa keskmise töötasu (832 eurot/kuus) võrdluses suhteliselt kõrge brutopalka näitaja (Maksu- ja Tolliamet 2020). Ettevõtte on kiirelt kasvanud käivet, tabelis 4 toodud perioodil on see kasvanud umbes 5 korda. Kui 2016. a jäi ühe kuu keskmine käive suurusjärku 615 eurot, siis 2019.a ühe kuu keskmine käive ulatub üle 30 tuhande euro. Sealhulgas toodud ekspordi käibe osa ei ole palju tõusnud, aga moodustab siiski olulise osa. Tooteid eksporditi 2018.a Jaapanisse, Leetu, Läti ja Soome. Ettevõtte kiireks arenguks,

täiendavate seadmete soetamiseks ja tootmise laiendamiseks, on saadud toetuseid LEADER meetmest. Kui võrrelda toetuse saamise aasta ja sellele järgneva aasta käibeid, siis on need märgatavalt suurenenud. Siin võib olla seos toetuse olulisuses, mille abil tehti täiendavaid investeeringuid tootmise laiendamiseks ja nii tõsteti toodangu mahtu ning sellest saadavat müügitulu.

Mitmekesistamisele eelnenud äritegevuse info:

Pereettevõtte asutati 2014. aastal ja alustas oma tegevust ajalooliselt tuntud Purtse kindluses (põhitegevusalaga restoranid jm toitlustuskohad). Ettevõtte esindusõigus on kahel juhatuse liikmel ja omanikeringi arvestades võib seda nimetada pereettevõtteks. Purtse kindlus ei ole pereettevõtte omandis, ruume kasutatakse ettevõtte tegevuseks lepingu alusel. Kindluses on restoraniruum, kontserdisaal, majandusruum, meeste ruum, kaminaga daamide ruum, endine kütteruum, ülakorruse näituse saal. Peale toitlustamise on kindluses võimalik läbi viia ka seminare, ruumi on seal selleks 70-le inimesele. Kindluse eripäraks on kahe meetri paksused müürid, mille tõttu ei soojene ruumid isegi südasuvel ja teevad olemise ebamugavaks (Purtse linnuse ajalugu 1997). Talvisel ajal köetakse ruume puhuritega, aga vaatamata sellele, on hoone talvisel ajal jahe. Samuti puudub hoones lift ja erinevate korruste vahel liikumine on kõrgete trepiastmete tõttu raskendatud. Aruannete põhjal vajavad täiendavaid investeeringuid ja pidevat hoolt ka kanalisatsioonisüsteem ja hoone katus (Purtse 2019). Seega oli ettevõttel kindluses tegutsemiseks vaja pidevalt teha täiendavaid investeeringuid ja arvestada teenuse nõudluse hooajalisusega.

Seisuga 31.03.2020 oli Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumise ja statistika andmetel ettevõttel 4 töötajat ja 2020 I kv tasus ettevõtte riiklikke makse 4 513.56 eurot ja tööjõumakse 3 623.48 eurot. Tabelis 5 on majandusdokumentide põhjal koostatud ettevõtte töötajate arvu, keskmist brutopalka, käivet ja saadud toetusi kajastav koondtabel (periood 2016– 2019).

Tabel 5. Pereettevõtte töötajad, keskmine brutopalk, käive ja saadud toetused perioodil 2016–2019. Autori koostatud Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumine, statistika andmetel

Näitaja / Periood	2016	2017	2018	2019
Töötajate arv	1	3	3	6
Keskmine brutopalk	455	260	273	324
Käive	53298	70454	53026	103107
Saadud toetused	4523	-	-	-

Tabel 5 andmete põhjal on töötajate arv vaadeldud perioodil vastavalt teenuse nõudlusele muutunud ühest kuni kuueni (2020.a on ettevõttel 4 töötajat). Ettevõttes makstav keskmine palk ei ole palju muutunud ja arvestades Eesti keskmise brutopalka suurust, ei rakendata töötajaid täistööajaga. Tulenevalt teenuse hooajalisusest ja ebastabiilsest nõudlusest on osalise tööajaga töötajate rakendamine toitlustusettevõtetes küllalt levinud. Ettevõtte käibes ei ole vaadeldaval perioodil suuri muutusi, välja arvatud 2019.a käibe muutus võrreldes eelneva perioodiga, mis tuleneb ilmselt toitlustusala tegevuse laiendamisest.

Ettevõttes senise tegevuse mitmekesistamisele andis tõuke teenuse liigne sõltuvus hooajalisusest ja kindluse eripärast tulenevad ebamõistlikult suured halduskulud. Selleks, et tagada toitlustusega tegeleva ettevõtte püsima jäämine, tuli leida täiendavaid tegevusi. Ettevõtet mitmekesistati kahes etapis: 2016. a loodi joogitootmise ettevõtte ja 2019.a laiendati toitlustusala tegevust täiendaval rendipinnal. Kuna käesoleva töö jaoks andmete kogumise ja ettevõtjaga intervjuu läbi viimise ajal ei olnud toitlustuskoha kohta piisavalt infot, siis seda käesolevas töös ei käsitleta.

2.2.2. Ettevõtte B

Ettevõtte B asutati 2009. aastal, eesmärgiga rajada majutusettevõtte (põhitegevusala on hotellid ja muu sarnane majutus). Ettevõtte ja rajatud hosteli asukoht on Lüganuse vallas, Koljala külas. Käesoleva töö raames käsitletakse seda kui mitmekesistamise tulemusel loodud ettevõtet. Ettevõtjal oli varasemalt umbes 20-aastane kogemus eraettevõtjana, senised tegevusalad olid seotud kaubanduse (hulgi- ja jaemüük) ja turismindusega (külaliikumine, külaseltsid ja maaelu ühendused). Turismindusega on varasem seos läbi

võrgustiku, mis koosneb umbes 40-liikmelisest grupist ja mille tegevus koosneb turisminduse alaste algatuste, koolituste, ettepanekute ja maaettevõtete koostöö loomise projektidest. Lisaks seob ettevõtjat maaettevõtluse ja selle arendamisega liikmelisus MTÜ Virumaa Koostöökogus, mille põhieesmärgiks on kohaliku initsiatiivi ning kohaliku elu arendamine (MTÜ Virumaa...2020).

Ettevõtte B rajamiseks ja hosteli ehitamiseks kasutati lisaks omakapitalile pangalaenu ja LEADER meetmest saadud toetusi. Hosteli kompleksi on arendatud kolmes etapis. Enne tegevuse alustamist on väliskeskkonna ohtude ja võimaluste ning sisemiste tugevuste ja nõrkuste välja selgitamiseks tehtud ka riskianalüüs. Kuigi ettevõtte ei ole orienteerunud kindlatele kliendigruppidele, on eelnevate turu-uuringute ja riskianalüüsides tegemine vajalik nii projektitoetuse saamiseks kui ka ettevõtjale endale. Hosteli rajamise ajaks olid ettevõtjal olemas ressursid: pikk ettevõtlusega tegelemise kogemus (üle 20 aasta), varasemalt äritegevuse eesmärgil soetatud kinnistu, algkapital, oskused ja teadmised turismindusega tegelemiseks. Täiendavate ressurssidena vajati peamiselt finantsvahendeid ja tööjõudu.

Seisuga 31.03.2020 oli Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumise ja statistika andmetel ettevõttel 3 töötajat ja 2020 I kv tasus ettevõtte tööjõumakse 2 797.55 eurot. Tabelis 6 on toodud ettevõtte B majandusnäitajate põhjal koostatud töötajate arvu, keskmist brutopalka, käivet ja saadud toetusi kajastav koondtabel (periood 2016–2019).

Tabel 6. Ettevõtte B töötajad, keskmine brutopalk, käive ja saadud toetused perioodil 2016–2019. Autori koostatud Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumine, statistika andmetel

Näitaja / Periood	2016	2017	2018	2019
Töötajate arv	3	3	3	4
Keskmine brutopalk	634	513	636	683
Käive	72 660	81 596	84 465	112 253
Saadud toetused ¹	-	4 268,29	-	-

Märkus¹. Varasemad saadud toetused jäävad aastas 2012, kogusummas umbes 160000 eurot.

Tabelis 6 toodud andmete põhjal on töötajate arv vaadeldud perioodil püsinud stabiilselt kolme piires (v.a 2019.a oli ettevõttes 4 töötajat). Samuti on ettevõttes makstav keskmine palk püsinud stabiilsena, olles samas kõrgem teenuse sektoris levinud Eesti miinimumpalga maksmisest. Ettevõtte käive on alates 2016. aastast jooksvalt kasvanud. Kiireks arenguks ja teenuste laiendamiseks on saadud toetuseid LEADER meetmest. Suuremad toetuse

saamised jäävad ettevõtte algusperioodi (2012 a) ja selle tulemusel ehitati valmis 30-kohaline majutuskohas koos lisateenuste (seminariruumi, jalgrataste ja sauna rentimine, telkimine, matkautode parkla, spordiväljaku kasutamine, toitlustuse tellimine, mänguväljaku kasutamine jne) pakkumisega. Hetkel on ettevõtja sõnul taotlusprotsessis täiendava projekti rahastus.

Mitmekesistamisele eelnenud äritegevuse info:

Ettevõtja peamine äritegevus on jätkuvalt seotud kahe kaubandusalase ettevõttega (autor nimetab neid „ettevõtte 1“ ja „ettevõtte 2“):

- 1) Ettevõtte 1. Seos ettevõttega: nõukogu liige ja pearaamatupidaja. Ettevõtte asutati 1993. aastal eraisikute poolt, eesmärgiga tegeleda Virumaal toidu-ja tööstuskaupade hulgimüügiga. Alates 1995. aastast vähendati hulgimüügi osakaalu ja alustati kauplusteketi loomise ja arendamisega. Lisaks jaemüügile tegeletakse ka kinnisvaraga. 2007.a ehitati Kiviõli linna kaubanduskeskus ja kinnisvara renditakse välja Jõhvis, Kiviõlis ja Rakveres. Ettevõttes töötab 45 (seisuga 31.03.2020) töötajat, seda juhib kolmeliikmeline nõukogu ja juhataja. Ettevõtte tasus Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumise ja statistika andmetel 2020.a I kvartalis riiklikke makse 90 795.72 eurot ja tööjõumakse 57 953.73 eurot. Tabelis 7 on toodud ettevõtte majandusnäitajate põhjal koostatud töötajate arvu, keskmist brutopalka ja käivet kajastav koondtabel (periood 2016– 2019).

Tabel 7. „Ettevõtte 1“ töötajad, keskmine brutopalk ja käive perioodil 2016–2019. Autori koostatud Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumine, statistika andmetel

Näitaja / Periood	2016	2017	2018	2019
Töötajate arv	27	34	35	45
Keskmine brutopalk	959	875	794	941
Käive	2 324 439	2 760 939	2 812 498	4 492 893
Sh muud riigid	-	3 066	3 491	-

- 2) Ettevõtte 2. Seos ettevõttega: ettevõtte asutaja, osanik ja juhatuse liige. Ettevõtte asutati 2006. aastal, eesmärgiga tegeleda hulgikaubandusega. Ettevõttes töötab 5 (seisuga 31.03.2020) töötajat. 2020.a I kvartalis tasus ettevõtte Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumise ja statistika andmetel riiklikke makse 43 786.84 eurot ja

tööjõumakse 17 938.49 eurot. Tabelis 8 on toodud ettevõtte majandusnäitajate põhjal koostatud töötajate arvu, keskmist brutopalka ja käivet kajastav koondtabel (periood 2016– 2019).

Tabel 8. „Ettevõtte 2“ töötajad, keskmine brutopalk ja käive perioodil 2016–2019. Autori koostatud Maksu- ja Tolliameti (2020) maksulaekumine, statistika andmetel

Näitaja / Periood	2016	2017	2018	2019
Töötajate arv	5	5	5	5
Keskmine brutopalk	1 674	1 635	1 636	1 788
Käive	1 101 112	1 346 027	1 246 228	1 635 477
Sh muud riigid	46 943	80 339	50 396	-

Mõlemad ettevõtted on pikaajalised ja tabelis 7–8 toodud andmete põhjal majanduslikult heas seisus. „Ettevõttes 1“ on viimastel aastatel töötajate arvukus, vaadeldavas perioodis, seoses äritegevuse laiendamisega kahekordistunud. Töötajatele makstav keskmine brutopalk on piirkonna keskmisest brutokuupalgast kõrgem. Seoses riigihanke võitmisega ja teenuse laiendamisega on toimunud märkimisväärne käibekasv. Ettevõtte ekspordiosakaal ei ole kogukäibest suur ja on püsinud madalal tasemel, samas ei ole ka tegemist ekspordile orienteerunud ettevõttega. „Ettevõttes 2“ ei ole töötajate arv vaadeldaval perioodil muutunud, töötajatele makstakse Eesti keskmise brutopalgaga võrreldes kõrgemat palka. Ettevõtte käive on stabiilselt kasvanud, sh proportsionaalselt ekspordi osakaal, mis moodustab kogukäibest ka arvestatava osa. Ettevõttes 1 ja ettevõttes 2 on kokku loodud 50 töökohta.

Mitmekesistamise vajadus (hosteli rajamine) ei ole eespool nimetatud peamise äritegevusega seotud ettevõtetest (ettevõtte 1 ja ettevõtte 2) põhjustatud. Samuti ei ole senised tegevused ja läbi mitmekesistamise loodud ettevõtte tegevus omavahel seotud, ega täienda teineteist. Ettevõtja peamine eesmärk uue ettevõtte loomisel oli soov panustada piirkonna arengusse ja laiendada äritegevust eraettevõtluses. Ettevõtte loomine oli põhjustatud pigem isiklikest kaalutlustest, eesmärgiga kindlustada täiendava äritegevusega tulevikku. Tegevuse laiendamine oli plaanis juba mitu aastat, seni aga puudus selleks sobiv äriidee.

Soodsad võimalused tekkisid seoses Kiviõli Seikluskeskuse arendusega. Nimelt oli piirkonna omanäolisema turismiobjekti Kiviõli Seikluskeskuse arendus jõudnud sellisesse

etappi, kus otsiti ettevõtet, kes tegeleks majutusega. Kuna ettevõtjal oli samas piirkonnas juba eelnevalt soetatud kinnistu, siis otsustati majutusasutuse loomisega panustada piirkonna arengusse, kasutades selleks äriplaani ootel tühjana seisnud kinnistut. Hosteli asutamise mõju seikluskeskuse arendusele seisneb peamiselt selles, et majutuskohade loomisega, suudetakse piirkonda külastavatele turistidele pakkuda paremat teenust ja puhkamise võimalusi. Hosteli rajamisega loodi piirkonda üle 30 majutuskoha.

Järgmises peatükis annab autor ülevaate ettevõtete mitmekesistamisest ja lisab sinna juurde intervjuudest saadud info üksikasjaliku kirjelduse kaudu. Vastavalt tabelis 3 toodud infole tähistatakse ettevõtteid tähisega A ja B.

2.3. Ülevaade tegevuse mitmekesistamisest

2.3.1. Mitmekesistamise põhjus

Kui ettevõtjatena ollakse juba mõnda aega tegutsenud, siis osatakse hinnata sellega kaasnevat sõltumatust. See puudutab nii ajaplaneerimist kui ettevõttega seotud otsuste vastuvõtmist. Ettevõtjaks olemine muutub aja jooksul elustiiliks ja sellest loobutakse raske südamega. Ettevõtluse mitmekesistamine võib tuleneda: 1) vajadusest, ehk leitakse parim lahendus majandustegevuse jätkamiseks 2) võimalusest, ehk tegevuse laiendamine on vabatahtlik ja tuleneb peamiselt soodsate võimaluste tekkimisest. Kuigi eraettevõtlusega tegelemisel loodetakse lisaks eneseteostusele ka palgatöötajast rohkem teenida, ei pruugi see alati nii olla.

Näiteks, kui ettevõtte tegevus on mõjutatud hooajalisusest, siis puudub sageli stabiilsus igapäevastes sissetulekutes ja tuleb leida täiendavaid allikaid, olgu selleks ettevõtte laiendamine või muu palgatöö tegemine hooajavälisel ajal. Uuringus osalenud ettevõtte A esindaja kirjeldas intervjuus mitmekesistamise protsessile eelnenud olukorda järgnevalt. Senine ettevõtlustegevus oli muutunud ebastabiilseks. Külastatavus toitlusasutuses muutus hooajaliseks ja kõrgperioodiks kujunesid suvi ja jõuluaeg. Kuna igapäevased kulutused külastajate vastuvõtuks, hoone soojustamiseks ja korrashoiuks kujunesid ebamõistlikult suureks, siis otsustati üle minna ettetellitud teenuse osutamisele. See võimaldab liigseid kulutusi vältida ja tööd säästlikumalt planeerida.

.../ töö muutus väga hooajaliseks/.../külastatavus on väga suhteline/.../sellise koha ülalpidamiseks on vaja stabiilset klientuuri/.../kütteperioodil lisandub veel küttekulu...hoonel on juba selline eripära...ja kanalisatsioon vajaks renoveerimist...katust oleks ka vaja hooldada/.../mõtlesime, et läheme ikka üle ainult ettetellitud teenusele ja grupi suurus võiks olla alates 10 inimest/.../ja muidugi tellitud üritused, jõulupeod või pulmad, siis ikka teeme neid ka/... .

Seega külastatavuse kõikumine erinevate nädalate ja kuude lõikes raskendab väikeses ettevõttes planeerida äritegevust ja personali vajadust. Omanikele sai üsna kiiresti selgeks, et juurde on vaja arendada lisateenuseid ning seeläbi tagada stabiilsus igapäevastes tegemistes ja sissetulekuallikates.

„.../eks me saime aru, et ära majandamiseks on kiiresti vaja leida täiendavaid tegevusi/.../alguses tahtsime lihtsalt teha asja, mis väga meeldib/.../rahulikult pereettevõttes tegutseda ja seda nautida/.../ega meie eesmärk ei olnud sellega rikkaks saada, vaid lihtsalt rahulikult tegutseda/.../koht väga meeldib...elame ka siin lähikonnas ja kaugele ei ole vaja sõita/.../mõnes mõttes olen kodukoha „patrioot“ küll (naerab)/... “.

Ettevõtte B puhul olid mitmekesistamise peamiseks eesmärgiks isiklikud kaalutlused. Äritegevuse laiendamise sooviti kindlustada tulevikku ja panustada piirkonna arengusse. Samuti oli üheks motiiviks ka soodsate ärivõimaluste kasutamine. Soodsad võimalused tekkisid seoses Kiviõli seikluskeskuse arendusega. Nimelt oli piirkonna omanäolisema turismiobjekti Kiviõli Seikluskeskuse arendus jõudnud sellisesse etappi, kus otsiti majutusega tegelevat ettevõtet. Ettevõtjal oli samas piirkonnas juba eelnevalt soetatud kinnistu ja nii otsustatigi sellele rajada hostel, mida hiljem täiendati mänguväljaku, sauna ja puhkemajaga. Senised tegevused ja läbi mitmekesistamise loodud ettevõtte tegevus ei ole omavahel seotud, ega täienda teineteist. Mitmekesistamine tulenes võimalusest, ehk tegevuse laiendamine oli vabatahtlik ja tulenes soodsate võimaluste tekkimisest. Ettevõtja peamine eesmärk uue ettevõtte loomisel oli soov panustada piirkonna arengusse ja laiendada äritegevust eraettevõtluses.

„.../Seoses arendusega tuhamäel oli vaja midagi teha ja siis otsustasime, et me teeme. Avanes võimalus ja siis me tegime. Pigem oli kõik ikka juhuslikku laadi/.../meil oli samas juba 5–6 aastat tagasi sinna maatükk ostetud, aga ei olnud veel otsust, et mida sellele rajada...erinevaid mõtteid oli küll, aga kindlat plaani mitte/... “.

Ettevõtte mitmekesistamine oli antud juhul läbi viidud isiklikel kaalutlustel ja soovist panustada piirkonna arengusse. Samuti oli ettevõtjal soov kindlustada täiendava äritegevusega tulevikku.

Niisiis võivad mitmekesistamise põhjused olla nii majanduslikud kui ka isiklikud kaalutlused. Kuna mõlema ettevõtja näol on tegemist eraettevõtjatega, siis võib järeldada, et olulised mõjutused olid siin ka harjumustel. See tähendab, et ollakse juba harjunud olema sõltumatud palgatööst ja soovitakse säilitada harjumuspärast elustiili.

2.3.2. Valitud strateegia

Kui strateegia puudumine on üks enimlevinud põhjustest ettevõtete läbikukkumisel, siis järelikult on strateegiline juhtimine ja selle rakendamine väikeettevõtete ja nende püsima jäämise jaoks ülioluline. Erialakirjanduses on välja toodud, et üldiselt väikeettevõtete juhid oma strateegiaid ei dokumenteeri, aga kindlad tegutsemise eesmärgid ja plaanid, kuidas neid eesmärke täita on juhtidel olemas. Sageli neid ei tajuta, või teadlikult ei kasutata, st et enamasti juhid ei nimeta seda strateegiate elluviimiseks, vaid pigem igapäevaste äriasjadega tegelemiseks. Autori arvates ongi see tegelikult firma pikaajaliste eesmärkide täitmine läbi lühiajaliste tegevuste, aga seost nende vahel ei tajuta. Tuginedes Alasile (2005) peaks iga juht läbi omandatud kogemuse, teooriate üldistamise, teadmiste täiendamise ja erinevate praktiliste kogemuste abiga looma enda isikliku pagasi, mis toetaks süstemaatilist lähenemist strateegiate kujundamisel ja ellu viimisel.

Ettevõttes A tuli hoone eripärast, asukohast ja teenuse hooajalisusest põhjustatud majandusliku olukorra tõttu vastu võtta otsus täiendavate lisateenuste arendamiseks. Tagades nii stabiilsuse igapäevastes tegemistes ja sissetulekuallikates, sest ettevõtja soov ei olnud äritegevust lõpetada. Seega, tuli ettevõtjal otsustada, kas tegevuse mitmekesistamine ja selleks valitud strateegia on kõige otstarbekam ressursside kasutamiseviis. Olemasolevat ettevõtet otsustati mitmekesistada tegevusalaga, millega oli varasem kokkupuude juba olemas, hobikorras sellega tegeleti juba paar aastat. Ka Kuusik ja Ohvril (2018) on välja toonud, et alternatiivne majandustegevus ei peagi olema millegi täiesti uue avastamine, see võib olla ettevõtja varasem hobi või põhitegevus. See tähendab, et olid olemas mõningased oskused ja teadmised, mida tegevuse mitmekesistamisel sai ära kasutada. Ettevõtja kommentaar oli selline: „ .../kui me saime aru, et senise äri juurde on vaja täiendavaid

tegevusi, siis tuligi selline mõte/.../käsitööjookide vastu oli juba varem huvi olemas, tegelesime selle hobiga juba paar aastat/...katsetasime erinevaid sorte...ja niisama hobikorras proovisime/.../nii me mõtlesimegi, et asutaks ikka joogitoomise ettevõtte/...“.

Kuigi Eestis on viimastel aastatel turule lisandunud mitmeid uusi sarnase tegevusalaga tootmisettevõtteid, siis antud ettevõtte proovis teistest eristumiseks teadlikult kasutada piirkonna eripära. Turunduse ja toote välimuse juures pandi suurt rõhku piirkonna tutvustamisele, etikettidel kujutatakse kaevureid, põlevkivi ja tuhamägesid (etiketid ja erikujulised joogipudelid on oma erilise disaini eest saanud mitmetel konkurssidel auhindu).

„...Väikeses piirkonnas tuntuks saada ei ole keeruline, sest tegijaid on vähe, konkurents on peaaegu olematu ja ikka paistad silma. Palju raskem on hakkama saada ettevõtlusega kaasnevate kohustuste ja igapäevase äritegevusega.../.../ Väga oluline on pikaajaline plaan, ilma selleta on ette tulevaid takistusi raske ületada.“

Mõlema uuringus osalenud ettevõtja sarnane strateegia puudutab just piirkonna eripära kasutamist. Esimese (A) puhul oli tegemist teadliku strateegilise valikuga, teise (B) puhul mängis rolli pigem juhus.

Nagu juba nimetatud, on ettevõttes B samuti ära kasutaud piirkonna eripära ja tuntuks on saadud just asukoha poolest, sest paiknetakse otse tuhamäe jalamil. Ettevõtja kommenteeris strateegia valimist järgmiselt: *„... Ei olnud kindlat plaani, maa oli enne Kiviõli Seikluskeskuse rajamist juba umbes 5–6 aastat varem soetatud ja mõtlesime, mida sellele üldse rajada. Plaanides saadi selgust alles peale kindlat arusaamist, et seikluskeskuse juures majutust saab pakkuda ainult eraldi seisev ettevõtte ja siis asusime konkreetselt tegutsema.../.../ Pigem kõik kujunes jooksvalt välja ja kindlat strateegilist plaani ei olnud. Tekkis võimalus rajada hostel ja seda ka tegime“.*

Lisaks vastas ettevõtja, et äritegevuse analüüsis nähti piirkonnast tulenevalt nii ohtu kui ka võimalust: *„...tajusime ikka ohtu ka, sest läheduses asuv keemiatööstus rikub õhku/.../Positiivse võimalusena oli Kiviõli Seikluskeskuse rajamine, see andis kindluse, et sinna üldse midagi rajada/.../olime seikluskeskuse rajamisega jooksvalt kursis...“.*

Küsimusele, kas ettevõtte kasutas varasemaid kogemusi strateegiate planeerimisel, vastas ettevõtja: *“Varasemaid ettevõtluse alaseid kogemusi kasutati palju, turisminduse valdkonnaga oli ka juba kogemus olemas/...“*

Kuigi väikeettevõtetel pole sageli selgelt sõnastatud sihte ega eesmärke, siis oleks see uuringutele tuginedes paljude töökohtade säilimiseks oluline. Eestis laiemalt vaadates mõjutab väikeettevõtete strateegiline juhtimine väga paljusid töökohti, sest suurem osa töökohtadest on just loodud väikeettevõtete poolt. Intervjuudest tuli ettevõtete puhul eristava asjaoluna välja, et kui ettevõtte A tõstis esile pikaajalise plaani olulisust, siis ettevõtte B eelistab tegutseda lühiajalise plaani vaates, ehk eelistab vastu võtta lühiajalisi otsuseid ja ei näe kiirelt muutuvast keskkonnast pikaajalisel plaanil suurt väärtust.

Seega strateegilist juhtimist ja planeerimist mitmekesistamise kontekstis vaadates tuleks arvestada ettevõtte ressursidega, aga parema konkurentsipositsiooni tagab eripära, ehk siis teistest eristumine. Konkurentide ees saavutatakse edu eristava strateegia valimisega ja selleks on antud juhul piirkonnast tulenevate võimaluste oskuslik kasutamine. Samuti on oluline, et tegevusala kattuks ettevõtja huvide, võimaluste ja kogemustega, sest mikroettevõtetes juhitakse enamasti ise enda ettevõtet ja püstitatud eesmärkideni jõudmine motiveerib edasi tegutsema. Samuti tajuvad ettevõtjad hästi firmas tehtud otsuste laialdast mõju nii ettevõttes sees, kui ka ümbruskonnas. Väikeses piirkonnas on ettevõtete tegevused ümbruskonnas tajutavamad ja välisest keskkonnast sageli ka sõltuvamad.

2.3.3. Toimumise protsess

Mitmekesistamise protsess toimus peale vastavate otsuste langetamist üsna kiiresti. Ettevõtte A tutvus idee elluviimiseks erinevate sarnaste tootmisettevõtetega Eestis ja välismaal: „...*käisime erinevaid tootmisettevõtteid enne vaatamas...siis mõtlesime natuke, ... ja ikka otsustasime, et teeme ära/.../aga eks kõik oli ikka juhuslik, et see nii läks/.../alguses oli muidugi selleks sobiv koht vaja leida...*“.

Seejärel otsiti sobivat kohta tootmisettevõtte asutamiseks. Ettevõtja sõnul leiti see senise tegevuse vahetus läheduses olevas vanas sepikojahoones, mis oli siiani kasutuseta. Samuti peeti asukohta soodsaks hiljem täiendavate tegevuste arendamiseks, näiteks turisminduse arendamiseks ja ürituste korraldamiseks. Hoone seisukord ei võimaldanud seal koheselt tootmise alustamist, vaid vajab renoveerimist ja täiendavaid investeeringuid, milleks koostati projekt ja rahastustaotlus. Peale LEADER meetmest saadud toetust hoone renoveeriti ja seati tootmise jaoks sobivaks. Tootmiseks soetati erinevad vajalikud seadmed ja tehnika: „...*see enam, kui 300 aastase ajalooga hoone annab kogu tegevusele erilise atmosfääri/.../peale*

asukoha leidmist lükkasime asja kohe käima/.../tegevuse alustamiseks saime toetust LEADER meetmest...algne investeering oli umbes paarsada tuhat eurot (millest EAS-i stardikapital moodustus 15 000)/.../kõigepealt sai hoone korda tehtud...siis läks alles tõsine töö käima...asi oli vaja teha ametlikuks, paberid korda ajada/.../litsentsi oli vaja ...“.

Sellele järgnes tooraine otsimine ja tootmist alustatigi koheselt peale tootmishoone valmimist. Algsed tootmiskogused kasvasid tekkinud nõudluse tõttu kiirelt ja selleks täiendati tootmist vajalike seadmetega, mis samuti soetati toetuste abil. Ettevõtte oli algusperioodil kiires kasvufaasis nii tootmise laiendamise kui ka erinevate tootearendustega ja see andis ettevõtjatele kindlustunnet, et tehakse õiget asja.

Ettevõtte B alustas samuti peale riskianalüüsi ja teiste täiendava rahastuse projekti jaoks vajalike aruannete koostamist koheselt äritegevusega. Kuna ettevõttel oli eelnevalt olemas maa, millele hosteli asuti rajama, siis ettevõtte vajas äriplaani teostamiseks täiendavate ressurssidena finantsvahendeid ja tööjõudu. Ettevõtja väitel toimus alates äritegevusega alustamist kõik väga kiiresti ja umbes peale kuue kuulist arendust oldi juba valmis klientide majutamiseks: „*Uue ettevõtte asutamine oli väga edukas, 6-kuuga suudeti vastu võtta külastajaid. Kõik protsessid läksid kiiresti tööle, alates klientide teenindusest kuni töötajate kohanemiseni/.../ oleme rahul, et selline plaan sai ette võetud ja täide viidud/.../hetkel sooviks veel 20% rohkem majutuse kasutajaid ...“*

Toimumise protsess, ehk äriplaanist kuni selle teostumiseni läks ettevõtjatel kiiresti. Siin mängib olulist rolli ettevõtjate varasem ettevõtlusega tegelemise kogemus ja kindlad eesmärgid, mida soovitakse oma seniste äritegevuste mitmekesistamiseks teha. Osati hinnata olemasolevaid ressursse, kiiresti suudeti leida puudu olevad ressursid ja oma eesmäärke täideti sihikindlalt. Kuigi üks ettevõtja ütles intervjuus, et tal ei olnud kindlat strateegiat, siis tegelikult mingil hetkel jõuti selleni, sest oli tekkinud kindel nägemus, kuidas olemasolevat ressursi (kasutuseta seisnud kinnistut) kasutada. Ettevõtjad ei nimeta oma eesmäärke aga teadlikult strateegiateks ja tegutsevad alateadlikult eesmärkide täitmise suunas.

2.3.4. Kaasnevad riskid

Ettevõtjatel tuleb ükskõik millise otsuse vastu võtmisel hinnata sellega kaasnevaid riske ja nii oli see ka ettevõtluse mitmekesistamisel. Mitmekesistamise protsessi alguses tuli ettevõtjatel kokku puutuda erinevate tegevust takistavate teguritega.

Ettevõtte A on näiteks välja toonud pangalaenu saamise ja tasumise riski. Ettevõtja sõnul peab kindlasti olema endal algkapital ja väljavaated, kuidas ellu jääda. Keeruliseks osutus tootmise alustamiseks vajalike nõuete täitmine ja dokumentide vormistamine. Samuti takistasid esimeste joogipartiide õnnestumist tehniliste teadmiste ja kogemuse puudumine. Seega ettevõtte vajab mitmekesistamisel lisaks finantsressursile täiendavat inimressurssi ja partnereid, kellel oleks vajalikud oskused ja kogemused uue tootmise arendamiseks. Ettevõtja on tekkinud olukorda kommenteerinud järgnevalt: „...*paralleelselt käisid ettevalmistööd toomises...ega siis kõik kohe ei sujunud...toote kvaliteet ei olnud alguses ikka see, mida sooviti...juhtus ka seda, et oli vaja kõik hävitada ja uuesti alustada...eeltöö käis terve aasta ikka/...*“.

Vajaliku inimressursi puudumise kohta on ettevõtja öelnud: „...*meil on kokku hetkel neli töötajat, nad on siit lähikümbrusest pärit ja ise koolitasime välja/.../ega personalikriis ei ole meidki jätnud puutumata, hädasti oleks vaja kvalifikatsiooniga töötajaid, näiteks toidutehnoloogi, mikrobioloogi...*“.

Oluline kaasnev risk puudutab toodangu mahu kasvatamise piirangut, mis tuleneb tegevusalast ja riigi poolt seatud aktsiisimaksu piirangust. Kui ettevõtjate soov ja vajadus oleks müüki suurendada, toodete vastu rahvusvaheline huvi aina kasvab ja tellimusi ka oleks, siis riik sellist ettevõtlust ei soosi, sest vastava kategooria tootjatele on kehtestatud soodusaktsiisi piir. Finantskohustuste täitmiseks oleks toodangumahu tõstmine ja müügitulu saamine olulised.

Ettevõtte B tõi välja ühe suurima riskina pangalaenude saamise, sest taotlemiseks olid seatud teatavad nõuded ja piirangud. Samuti tõi ettevõtja välja olulise riskina keemiatööstuse läheduse, mis teenuse osutamisel võib klientide jaoks olla häiriv. Personali puudust ettevõtja teravalt ei tunneta, kuigi töötajate vahetumisel oli mõningane raskus. Piirkonnas on üldiselt piisavalt vaba tööjõuressurssi, kes vastaks ettevõtte vajadustele.

Seetõttu ongi ettevõtjatel soovitatav enne äritegevuse alustamist hinnata kõiki riske ja leida neile juba eos sobiv lahendus või plaan kuidas tekkivaid takistusi ületatakse. See on üks osa ettevõtte strateegilise plaani ellu viimisest.

2.3.5. Olulised mõjutegurid

Kui teaduskirjanduses tuntakse suurt huvi ettevõtjate äritegevusega alustamise motiivide kohta, siis käesolevas uuringus osalenud ettevõtjad tõid ühe olulise motiivina äriprojekti jaoks toetuste saamist. Ettevõtja A kommentaar oli selline: „...*abiks ettevõtte käivitamisel oli EAS-i starditoetus ja LEADER meetmest saadud projektitoetus. Ettevõtte investeeringutest moodustab 20% toetuste osakaal ja ülejäänud on pangalaenu...*“

Erinevad olid aga ettevõtjate äritegevuse motiivid, mis tulenesid perekonna mõjust, täpsemalt selle seosest ja perekonna osalemisest ettevõtluses. Kui tegemist on pereettevõttega, siis on üldjuhul vastutus jagatud ja perekonna toetust ettevõtte laiendamisel või uue ettevõtte loomisel peetakse väga oluliseks. Enne ettevõtte laiendamist või uue ettevõtte alustamist analüüsitakse kõiki perekonnaga seotud hoiakuid, selle toetust, oskusi ja teadmisi ning koostöövõimalusi. Ettevõtja A kommenteeris antud intervjuus perekonna toetust järgmiselt:

„*Ilma perekonna toetuseta seda ettevõtet võibolla ei olekski...perekonna toetus on väga oluline, ma ei kujutaks seda teisiti ettegi/.../sama oluline oli toetus äritegevuse mitmekesistamisel, ma ei tea, kas ilma toetuseta oleks olnud see võimalik/.../me toetame äritegevuses vastastikku teineteist...*“

Pereettevõtetes on levinud, et enamus töid tehakse ise ja see võimaldab hiljem tööjõukuludelt kokku hoida. Seetõttu on oluline enne ettevõtluse alustamist hinnata kõikide perekonnaliikmete oskusi ja teadmisi.

Ettevõtte B puhul ei ole tegemist pereettevõttega ja selles on perekond pigem kaudselt seotud ning perekond kõikides äriga seotud otsustes ei osale: „*Perekond ettevõttes ei tegutse, aga kaudselt seotud ikka on. Kui abi on vaja, siis ikka kõik aitavad/.../Kogukonna tugi oleks positiivne, aga antud juhul otseselt ei ole kogukond seotud selle ettevõtmisega ja sellist tuge ei tunta...mõneti on pigem tunda kadedust ja ükskõiksust kohalike tegemiste vastu/.../ Välja*

arvatud turismiettevõtlusega tegelev umbes 40-liikmeline grupp, kellega suheldakse ja kelle tugi on tunda....“

Küsimusele kuidas mõjutavad äritegevust konkurendid, vastas ettevõtja A: *„Meie hetkel konkuretsi ei tunne, pigem tehakse ikka koostööd ja küsitakse nõu ja abi üksteiselt...“*

Lisaks tuli mõlema ettevõtja puhul intervjuust välja elukoha ja kodukoha läheduses ettevõtlusega tegelemise olulisus. Nii nagu uuringutes on välja toodud, et maapiirkonna ettevõtja hindab ettevõtte loomist kodu lähedale, sest see võimaldab säilitada harjumuspärast elurütmi. Mõlema ettevõtja jaoks on oluline piirkonna ja kogukonna arengus osalemine, mis ei ole sugugi väheoluline asjaolu ja uuringute põhjal ongi see peamiselt maaettevõtjatele omane. Samuti saadakse äritegevuse jaoks tuge koostöövõrgustikest ja erialaliitudest ja seda peavad mõlemad ettevõtjad oluliseks.

2.3.6. Saadud kogemused ja teadmised

Ettevõtjad peavad saadud kogemust küll oluliseks, aga samas ettevõtluse mitmekesistamise protsessis täiendavate oskuste ja teadmiste omandamine ei olnud märkimisväärne.

Ettevõtja A tõi intervjuus välja, et see on täiendanud praktilisi teadmisi ja oskusi paberimajanduse ja ettevõtte alustamise juurde kuuluva asjaajamise ning aktsiisiloo taotlemisega seoses. Samuti on joogitootmisega seotud palju erinevaid nõudeid, mis kõik tuleb enne tootmise alustamist täita. Ettevõtja kommenteeris seda nii: *“...paberimajanduse ja asjaajamise protsess on suhteliselt keeruline ja selle oskuse võrra olen nüüd rikkam /.../tööd sai väga palju tehtud/.../õnneks koguaeg hakkab asi paremini minema...“*.

Teistele ettevõtjatele, kes ei ole veel oma unistusi ja plaane täide viinud, soovitatakse mitte kahelda ja kindlasti proovida, ettevõtja A: *„...Kui on mingi idee, siis tuleb sellega edasi töötada, kasvõi proovida. Kui läheb õnneks, on hästi, kui ei lähe õnneks, siis pole ka midagi hullu ja vähemalt kogemuse võrra ollakse rikkamad/.../hobikorras ettevõtluse loomisel tulemuslikkuse mõttes pikka perspektiivi ei ole. Kohe alguse peaks mõtlema ettevõtlikult/.../koguaeg tuleb väga palju ette mõelda ja tööga ollakse seotud sõna otsese mõttes ööpäevaringselt/.../selleks, et edukaks saada, tuleb teha palju tööd/.../...maaeettevõtlust arendada on lihtne, aga arvestama peab ka sellega, et ega ettevõtlusega maal ära ei ela,*

sest see ei taga stabiilset sissetulekut...koguaeg peab välja mõtlema uusi tegevusi ja plaane...“

Ettevõtja B: *„Varem oli juba ettevõtteid asutatud ja mingeid uusi kogemusi või suuri üllatusi uue ettevõtte loomisel ei olnud. Samuti ei saadud sellest mingeid uusi teadmisi.“* Teistele ettevõtjatele soovitatakse julgelt proovida ettevõtlusega tegelemist: *„Igal juhul tasub ette võtta. Esimesed viis aastat on lõpmatu töö ja siis alles võid loota mingit kasumit...“*

Seega peetakse eraettevõtlust üheks oluliseks äritegevuse vormiks ja julgetakse seda ka teistele soovitada. Maaettevõtluse arengut ja selle mitmekesistamise vajadust silmas pidades on sellised positiivsed soovitused ja kogemused olulised. Need julgustavad ka teisi ettevõtlikke inimesi, kes siiani on kahelnud, aga sooviksid ettevõtlusega tegeleda. Samuti Eamets jt (2005) peavad mikroökoonoomika seisukohast ettevõtetelt andmete kogumist oluliseks, kuigi see on sageli raskendatud, sest ettevõtjad on oma andmete avaldamisega ettevaatlikud. Kuna juhtumiuuringud on paljudes teaduslikes valdkondades erinevate trendide välja selgitamiseks kasulikuks vahendiks, siis võivad üksikutelt ettevõtetelt kogutud andmed ja kogemused olla üsna väärtuslikud.

2.5. Järeldused

Ettevõtjate tegutsemiskoht eristub oma arenguvajaduselt teistest piirkondadest kõrgema tööpuuduse ja madala ettevõtlusaktiivsusega. Maapiirkonna äärealadele ongi uuringute järgi iseloomulik madal ettevõtlusaktiivsus ja seoses põllumajandustegevuse ökonoomsemaks muutumisega on seal palju vabanenud tööjõudu. Samas on piirkonnas potentsiaali turismi- ja puhkemajanduse kasvuks ja siin saab edukalt ära kasutada tööstusmaastikku turisminduses. Samuti nähakse valla arengukavas ette erinevate tõmbekeskuste arendamist ja ettevõtlusega tegelemise toetamist. Kohaliku arengu edendamisel on era- ja avaliku sektori koostöö oluline, sest nii saadakse parimaid tulemusi. Uuringute järgi (näit: Maapiirkonna...2018) peavad Eesti elanikud maaelu mainet kõrgeks ja nii ka ettevõtjad peavad maaettevõtlusega tegelemist perspektiivikaks. Kuigi ettevõtjad rõhutasid, et selleks peab ka hea strateegia olema.

Strateegilises juhtimises on oluline roll firma tegevuse teguritel, mille järgi asukoht ja tegevusharu võivad ettevõtlust soodustada, või hoopis takistada. Käesolevas uuringus on asukohal ettevõtete arengus oluline roll. Ettevõtjad on oma strateegiates (osaliselt teadlikult ja osaliselt juhuse tõttu) kasutanud piirkonna eripärast tulenevaid võimalusi. Näiteks joogitootmise ettevõtte kasutab piirkonda toodete reklaamina ja hostel on rajatud tuhamäe jalamile, asudes seikluskeskuse vahetus läheduses. Hostelile avaldab mõningast negatiivset mõju keemiatööstuse lähedus, seoses halva õhukvaliteediga.

Tegevusharu olulisus tuleb eriti esile hotellinduse poole pealt, kus loodud voodikohtade arvuga antakse panus turisminduse arengule. Antud juhul on neid loodud üle 30, kattes olulise osa piirkonna vajadusest. Hosteli rajamisega loodi olemasoleva seikluskeskuse juurde terviklik turismiobjekt ja sellega avaldatakse positiivset mõju teistele seal tegutsevatele ettevõtetele ja piirkonnale. Kui erinevad teenused on kohapeal kätte saadavad, siis uuringute järgi pakub see töö võimalusi nii erinevatele sotsiaalsetele gruppidele kui ka parandab teiste ettevõtete olukorda.

Piirkonnast tulenevate võimaluste ärakasutamine on toodud juhtumites mõlema ettevõtja üheks edukuse aluseks ja sotsiaalkultuurilist eripära on ära kasutatud mitmeti:

- teenuse müügi, turunduse ja toodete välimuse juures on suurt rõhku pandud piirkonna tutvustamisele. Näiteks joogitootmisel on toodete etikettidel kujutatud kaevureid, põlevkivi ja tuhamägesid;
- ettevõtlustegevusega tutvustatakse piirkonda ja ajaloolisi hooneid;
- hostel rajati otse tuhamäe jalamile, asukoht on ühtlasi tuntud, kui Baltikumi kõrgeim tehismägi ja samas on sinna, piirkonna arendamise eesmärgil, rajatud Eesti mõistes väga ainulaadne suusa- ja seikluskeskus. Asukoht on seoses sellega saanud palju tähelepanu ja tuntust.

Niisiis võivad ettevõtted tegutseda ja areneda vähese konkurentsivõimega piirkonnas, nagu seda on välja toonud erinevad autorid (näiteks Ferragina ja Mazzotta jt 2014).

Alasi (2005) järgi võib firma tegutsemise piirkond mõjutada konkurentsivõimet mitmeti, aga kõige enam sõltub firma edukus siiski ettevõtte ressursidest ja strateegiast. Lisaks tuleb strateegiatele luua tagasiside protsessid, mis võimaldavad hinnata seatud eesmärkideni jõudmist ja firma igapäevaseid tegevusi.

Alternatiivse tegevusala valikul oli oluline hinnata, kuidas olemasolevaid ressursse otstarbekamalt kasutada. Seega uuringus osalenud ettevõtetes, seoses uue tegevusalaga alustamisel, pidid ettevõtjad otsustama, kas nad kasutavad selliseid ressursse nagu: aeg, finantsressursid, hooned, kohalik kogukond jms, olemasoleva põhitegevusala arendamiseks või täiesti uue tegevusalaga alustamiseks. Viimase puhul tuli täiendavalt otsustada, millisel tegevusalal nimetatud ressursse kasutada ja kuidas neid ressursse edaspidi kahe tegevusala vahel jagada. Näiteks ettevõtjal A olid kasutamiseks mõisakompleksi hooned ja varasem kogemus toitlustuse ja jookide tootmisega, seega pidi ta valima, kas ta kasutab seda kogemust uue tegevusala jaoks või mitte ja mida siis täpselt toota, kui valitakse tootmise kasuks. Teine uuringus osalenud ettevõtja (B) pidi kaaluma, kas olemasolevat kinnistut ja seniseid ettevõtluskogemusi kasutada hosteli rajamiseks või mõne muu äritegevuse jaoks. Kerem jt (1996) järgi tuleks paremaks eesmärkide realiseerimiseks valida tegevusvariant, mis annab efektiivsemaid ja otstarbekamaid ressursside kasutusvõimalusi.

Mitmekesistamise abil leitakse rakendust vabadele või osaliselt kasutatud ressurssidele. Strateegilise juhtimise seisukohast on tegemist mõningase ressursipõhise strateegia rakendamisega, kus olemasolevate kompetentside abil viiakse ellu uusi ideid. Selle põhjal asutasid mõlemad ettevõtjad täiendavate äritegevuste jaoks uue ettevõtte. Majandustegevuse mitmekesistamiseks on loodud toetuste programmid, mis ettevõtjate äritegevust toetavad ja majandustulemusi oluliselt parandavad (ettevõtetes kasutati LEADER toetuseid). Mõlemas ettevõttes loodi toetuste abil kokku 7 uut töökohta, tagades sellega 7 töövõimelise inimese tööturul osalemise. See asjaolu on piirkonna madalat ettevõtlusaktiivsust ja kõrget tööpuudust arvestades üsna oluline. Uute töökohtade loomisega antakse panus terve piirkonna arengusse.

Tegevusala valik sõltub paljuski konkreetsest ettevõttest ja selle ressurssidest, juhtide strateegiast ja väliskeskkonnast. Kaasaegne ärikeskkond on üsna muutlik ja sageli tuleb seatud eesmärged vastavalt olude muutustele korrigeerida. Majanduse muutuvate oludega põhjendati uuringus ka pikaajaliste eesmärkide puudumist, sest seda ei peeta oluliseks. Ettevõtjatel tuleb sageli seatud eesmärged muuta ja ümber planeerida. Teooriate järgi (Alas 2005) ei ole selles aga midagi ebatavalist, kui ettevõtjad tegutsevad vastavalt muutuvatele oludele ja muudavad seatud eesmärged.

Mitmekesistamine on ettevõtjate strateegiline otsus, mille motiivid tulenevad sageli perekonna mõjutustest. Uuringus osalenud ettevõtjate jaoks olid perekonnast tulenevad

motiivid erinevad, perekonna mõju ja ettevõtluses osalemist peetakse olulisemaks pereettevõttes. Mis on ka mõistetav, sest perefirma on vastutus jagatud perekonnaliikmete vahel ja nii ka seatud eesmärged täidetakse võrdsetel alustel.

Mitmekesistamise protsessi peavad mõlemad ettevõtjad edukaks, sest äritegevuses ja majandustulemustes on saavutatud teatav stabiilsus. Mõlema ettevõtja jaoks oli mitmekesistatud ettevõtte peale äritegevusega alustamist kiires kasvufaasis. Näiteks majutusasutus käivitas aktiivse tegevuse umbes poole aastaga ja joogitootmises jõuti lühikese tegutsemisperioodi jooksul laiendada tootmist, suurendada toodangumahte ning samas tegeleti aktiivselt ka tootearendusega. Lisaks on tootjate fookus uuenduslikel nišitoodetel. Tootearendus on tänapäeva tarbija eelistusi silmas pidades oluline, sest tarbijad ootavad pidevalt uuendusi ja uusi maitseid.

Hansson jt (2013) välja toodud Ansoffi tooteturu kasvu maatriksi alusel on ettevõtete mitmekesistamise juhtumites esindatud:

- uute toodete väljaarendamine olemasolevatele turgudele (joogitoodet tootlustusettevõttele ja Eesti turule; majutuse pakkumine otse seikluskeskuse läheduses ja lisateenuste välja arendamine);
- uute toodete viimine uutele turgudele (niši- või eritoodete turule viimine, eksport välisturgudele).

Mitmekesistamise peamisteks motiivideks olid tuleviku kindlustamine, stabiilsema sissetuleku tekitamine, olemasolevate materiaalsete ressursside (osalised finantsvahendid, tootmishooned, maa) ja mittemateriaalsete ressursside (eelnev huvi ja mõningane kogemus) kasutamine ning põhitegevuste täiendamine uute tegevusega. Takistuseks olid finantseerimise vajadus, inimressursi puudujääk, lisaks tootmisettevõttes ka algselt tehnilised teadmised ja seadusest tulenev piirang tulevikus kasvuvõimalusele.

Täiendavateks ressurssideks, mida mitmekesistamiseks vajati, olid finantsvahendid (toetused, laenud) ja inimressurss (partnerid, lisatööjõud); tootmisettevõttel ka tehniline kompetents, tootmiseseadmed, hoonete renoveerimine, tugivõrgustikud (teised tootjad nõu, abi ja ideede saamiseks jms). Kitson jt (2004) järgi mõjutavad erinevad võrgustikud ja nendega seotus ettevõtluse arengut sama palju, kui piirkonna elanike haridustase ja sotsiaalne kapital. Uuringus osalenud ettevõtted on liitunud erinevate koostöövõrgustikega ja seda võib pidada

oluliseks mittemateriaalse ressursi ära kasutamiseks, sest sealt saadakse tuge ettevõtlustegevust puudutavate küsimuste osas.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et äritegevuse mitmekesistamine pakkus maapiirkonnas tegutsevatele ettevõtjatele nii väljakutseid kui ka arenguvõimalusi. Strateegilise juhtimise teooriates on edukuse saavutamiseks tegevusvaldkonna ja äristrateegia kõrval üsna olulised ka ettevõtjate isikuomadused. Kui juhtidel on olemas: pühendumine, kompetents, kontrollisüsteem, piisavalt algkapitali ja õnne, siis nendel teguritel on ettevõtte edukusele määrav mõju (Alas 2005). Suurim kasu, mida ettevõtjad oma tegevuses hetkel näevad, on väikese piirkonna esile toomine ja selle konkurentsivõime tõstmisele kaasa aitamine. See pakub ettevõtjatele suurt rahulolu, sest ollakse oma kodukoha suurimad toetajad. Samas ollakse teadlikud, et maaettevõtlusega on raske kasumit teenida. Niisiis püütakse maal elamise ja seal loodud äritegevuse vahel leida tasakaal. Suurimad riskid, mida seoses äritegevusega tulevikus nähakse on mõlema ettevõtja jaoks finantsrisk ja üldise majandusliku olukorra halvenemine. Drucker'ile (1999: 31) toetudes on oluline näha saavutatud tulemusi ja usku organisatsiooni missiooni ei tohi kaotada; töötama motiveerib eelkõige väljakutse, mitte raha.

Mõlemad ettevõtjad on mitmekesistamisel oskuslikult ära kasutatud piirkonna eripärast tulenevaid võimalusi ja kultuuritausta. Seda nii teenuste pakkumise, toodete turustamise, kui ka kogukonnaga koostööd tehes. Samuti leidis kinnitust, et ettevõtlus ja selle alustamine on maapiirkonnas piirkondlik sündmus, st see avaldab erinevatel viisidel mõju tervele piirkonnale ja seda saab mõista ainult siis, kui võetakse arvesse kõiki piirkondlikke raamtingimusi, sealhulgas erinevaid võrgustikke, kogukonda ning regionaalpoliitikat.

Järgnevalt on tabelis 9 kokku võetud olulisemad järeldused uuritud ettevõtete mitmekesistamisest. Tabelis antakse süstematiseeritud ülevaade mõlema mitmekesistamise tulemusel loodud ettevõtte tegevusest, seosest teooriatega ja kasutatud strateegiatest.

Tabel 9. Kokkuvõtte uuritud ettevõtete mitmekesistamisest

	Ettevõtja A	Ettevõtja B
Mitmekesistamise viis (Leimann jt 2003 alusel)	Uue ettevõtte loomine	Uue ettevõtte loomine
Aeg ja tegevusalad	2014.a. loodud algse toitlustusettevõtte kõrvale joogitootmisetevõtte loomine 2015.a.	1993.a. ja 2006.a. loodud kaubandusettevõtete kõrval majutusettevõtte loomine 2009.a.
Uue ettevõtte arengufaas	Uus ettevõtte kiires kasvufaasis, sh käibe kasv 2,5 korda viimase kolme aasta (2017-2019) jooksul Uue ettevõtte käive 3,5 korda suurem algse pereetevõtte käibest	Uus ettevõtte on mõõdukas kasvufaasis, sh käibe kasv viimasel kolmel aastal (2017-2019) 1,3 korda Uue ettevõtte käive ca. 2% kahe algse ettevõtte kogukäibest 2019
Motiivid mitmekesistamiseks	Vajadus Algse ettevõtte tegevuse hooajalisus ja ebastabiilne nõudlus Lisaks ettevõtja huvi uue valdkonna vastu	Võimalus Piirkonnas ärivõimaluse avastamine seoses turismiobjekti arenguga ja nõudluse tekkimisega majutuse järgi Ettevõtja soov panustada piirkonna arengusse
Mitmekesistamise strateegia (Hansson jt 2013) alusel	Uute toodete väljaarendamine olemasolevatele turgudele Uute toodete viimine uutele turgudele	Uued tooted uutele turgudele
Väliste ressursside olemasolu mitmekesistamiseks ja eristavaks kompetentsiks (Hansson jt 2013; Alas 2005)	Kohalik kultuuripärand Spetsiifilised turismi arendusprojektid piirkonnas Asukoht Kogukond Koostöövõrgustik uue tegevuse arendamiseks EL-i toetuste taotlusvõimalused	Kohalik kultuuripärand Spetsiifilised turismi arendusprojektid piirkonnas Asukoht EL-i toetuste taotlusvõimalused Koostöövõrgustik uue tegevuse arendamiseks
Sisemiste ressursside olemasolu mitmekesistamiseks ja eristavaks kompetentsiks (Hansson jt 2013; Alas 2005)	Varasem ettevõtluskogemus Algkapitali ja tootmisalase kogemusega partnerite olemasolu Osalisteadmised joogitootmisest Perekond	Sobiv kinnistu Varasem ettevõtluskogemus Algkapital Teadmised valdkonnast
Konkurentsieelis	Piirkonnas unikaalne joogitootja, kes kasutab kohalikku kultuuripärandit eripärase toote turustamiseks Algse ja uue tegevuse seostamine (toote müümine läbi algse ettevõtte, algse ettevõtte kasutamine toote turustamiseks) Tootearendus	Piirkonna unikaalsus Asukoht spetsiifilise turismiobjekti juures Majutusettevõtetest konkurentide vähesus piirkonnas
Mitmekesistamise toimumisel puudu olnud ressursid	Lisafinantsressursid Koht/tootmishooned Seadmeid Tööjõud Lisateadmised seaduste ja nõuete täitmiseks Lisateadmised tootmiseks	Lisafinantsressursid Tööjõud
Riskid mitmekesistamisel	Piirang alkoholi toomismahule Finantsriskid Tehniliste teadmiste puudus Oskustega tööjõu olemasolu	Keskkonna- ja mainerisk (keemiatööstuse lähedus) Oskustega tööjõu olemasolu
Formaalse strateegilise plaani olemasolu (Alas 2005)	Pikaajaline strateegiline plaan Mitmekesistamiseks SWOT ja riskianalüüs, turu-uuring tootegrupi nõudluse kohta	Lühiajaline strateegiline plaan Mitmekesistamiseks SWOT ja riskianalüüs, turu-uuring

KOKKUVÕTE

Majandustegevuse mitmekesistamine pakub maapiirkonnas võimalusi uute töökohtade loomiseks ja elukvaliteedi tõstmiseks ning läbi selle aitab kaasa rahvastiku vähenemise aeglustumisele ja majanduslikule arengule. Mitmekesistamisena käsitletakse ettevõtja poolt uute tegevustega alustamist väljapool tema seniseid peamiseid tegevusvaldkondi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada maaettevõtluse mitmekesistamise toimumist ja sellega seotud väljakutseid. Töö eesmärgi täitmiseks uuriti kahe maapiirkonna ettevõtte mitmekesistamise juhtumit.

Töös käsitleti kahe maapiirkonna ettevõtte mitmekesistamist, ehk alternatiivsete kõrvaltegevuse harudega alustamist, sellega seotud väljakutseid ning mõju piirkonna arengule ja konkurentsivõimele. Töö eesmärgi täitmiseks püstitati uurimisülesanded, millele vastuse leidmiseks ja andmete kogumiseks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset lähenemist ehk kombineeritud uurimismeetodit.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi juhtumiuuring (*case study*), mille käigus tutvuti kahe ettevõttega ja viidi ettevõtete esindajatega läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Lisaks analüüsiti majandustegevust kajastavaid dokumente ja tutvuti kodulehel ning sotsiaalmeedias avaldatud infoga (sisaldas mh tootearendust ja toodete reklaame). Andmete analüüsiks kasutas autor intervjuu ja eelpool toodud allikate sisuanalüüsi.

Magistritöö esimeses osas anti teoreetiliste allikate põhjal ja varasemate uuringute alusel ülevaade mitmekesistamisest ning ettevõtlust mõjutavatest teguritest maapiirkonnas. Autor analüüsis maapiirkonna defineerimist, käsitles teoreetiliste allikate põhjal maaettevõtlust, mitmekesistamise definitsiooni ja mitmekesistamise toetumist strateegilisele juhtimisele ettevõtte tasandil. Samuti uuriti ettevõtlust mõjutavaid tegureid maapiirkonnas ja analüüsiti ettevõtte juhtimise tasandit ning strateegilise juhtimise protsessi elemente.

Teises osas anti ülevaade ettevõtte juhtumianalüüsi metoodikast. Valitud ettevõtte esindajatega viidi läbi individuaalintervjuud, lisaks tutvuti majandustegevust kajastavate dokumentidega ja teostati dokumendianalüüs, et uurida tegevuse mitmekesistamise näidet. Uuringu tulemuste alusel analüüsiti mitmekesistamise motiive, mitmekesistamiseks

vajalikke ressursse, toimumise protsesse ja strateegiatele toetumist. Samuti uuriti ettevõtete näitel erinevaid mitmekesistamisega seotud väljakutseid.

Uuringu tulemusel selgus, et mitmekesistamise protsess on maapiirkonnas tegutsevatele ettevõtetele pakkunud nii arenguvõimalusi kui ka väljakutseid. Madala ettevõtlusaktiivsusega ja kõrge tööpuudusega piirkonnas majandustegevusega tegelemine on suur väljakutse. Ettevõtjad nägid piirkonnast tulenevaid soodsaid võimalusi ja see julgustas, et riske vastu võtta. Mitmekesistamine andis ettevõtjatele võimaluse rakendada seni kasutuseta või osaliselt kasutuses olnud ressursse. Samuti pidid ettevõtjad täiendava ettevõtlustegevusega alustamiseks leidma puudu olevad ressursid ja neid eesmärkide täitmiseks efektiivselt ning otstarbekalt rakendama. Ettevõtjad kasutasid majandustegevuse mitmekesistamiseks loodud toetuseid, millel oli nende majandustulemustele oluline positiivne mõju.

Mitmekesistamine oli ettevõtjate jaoks strateegiline otsus, mille motiivid tulenesid erinevatest asjaoludest. Antud uuringus leidsid kinnitust: perekonnast tulenevad mõjutused, elukohast ja elustiilist (ollakse harjunud maal elama) tulenevad mõjutused. Lisaks tulenes mitmekesistamine uuritud ettevõtetes nii vajadusest (vajadus leida täiendavaid tegevusi) kui võimalusest (soodne võimalus kasutuseta olnud ressursi rakendamiseks).

Mitmekesistamise tulemusel loodud ettevõtetes leiti rakendust 7-le põhikohaga töötajale ja loodi piirkonda üle 30 voodikoha, andes nii panuse piirkonna ja turisminduse arengusse. Ettevõtete majandusnäitajate põhjal on äritegevuses saavutatud stabiilsus. Ettevõtjatel on arenemiseks potentsiaal olemas, nad on uuendustele avatud, äritegevuses kogenud ja aktiivsed ning piirkonna arenemisest huvitatud.

Saadud andmeid peab autor oluliseks teiste mitmekesistamist kavandavate ettevõtete jaoks ja samuti järgnevate uuringute jaoks, sest mikroökonomikas võivad üksikutelt ettevõtetelt kogutud andmed olla üsna väärtuslikud.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Annist, A.** (2011). Otsides kogukonda sotsialismijärgses keskuskülas. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus. 408 lk.
- Alas, R.** (2005). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim. 220 lk.
- Brennen, B.** (2013). Qualitative research methods for media studies. New York; London: Routledge. 238 p.
- Drucker, P.-F.** (1999). Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks (Management Challenges for the 21st Century). Tallinn: Kirjastus Pegasus. 222 lk.
- Dul, J., Hak, T.** (2008). Case study methodology in business research. Elsevier Linacre House: USA. 302 p.
- Eamets, R., Kaasa, A., Kaldaru, H., Parts, E., Trasberg, V.** (2005). Sissejuhatus majandusteooriasse. Tartu Ülikooli, Majandusteaduskond, Rahvamajanduse Instituut. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 341 lk.
- Eesti maaelu arengukava 2007–2013. (2015). Tallinn: Maaeluministeerium. <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/mak-2007/mak-2007-2013-taistekst-2015.pdf> (17.04.2019).
- Eesti maaelu arengukava 2014–2020. (2017). Tallinn: Maaeluministeerium. <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/arengukavad/mak-2014/mak-2014-arengukava-v3-2017-08-29.pdf> (10.04.2019).
- Eesti piirkondlik areng 2018. Noored Eestis [e-väljaanne] (2019). Statistikaamet. <https://www.stat.ee/valjaanne-2018-eesi-piirkondlik-areng-2018> (05.05.2019).
- Entrepreneurship 2020 action plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe (2013). Brussels. 9.01.2013 COM (2012) 795 final. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. [veebileht] <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN: PDF> (4.11.2019).
- E-Krediidiinfo. Ettevõtete üld- ja majandusinfo. [veebileht] <https://www.e-krediidiinfo.ee> (2.05.2020).
- Ferragina, A.-M., Mazzotta, F.** (2014). Local agglomeration economies: what impact on multinational and national Italian firms' survival? – *Procedia - Social and Behavioral Sciences* No 110 (2014) pp 8 – 19.
- Green Paper. Entrepreneurship in Europe. (2003). Commission of the European Communities. [veebileht] https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf (06.11.2019).

- Goldratt, E. M.** (1994). Asi pole vedamises (*It's not luck*). Tartu: OÜ Greif Trükikoda. 272 lk.
- Hansson, H., Ferguson, R., Olofsson, C., Rantamäki-Lahtinen, L.** (2013). Farmers' motives for diversifying their farm business – The influence of family. – *Journal of Rural Studies* No 32.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** (2006) Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th edition. New York: Financial Time Prentice Hall. 1013 p.
- Kerem, K., Randveer, M., Vello Vensel, V.** (1996). Mikroökonomika alusteooriad. Tallinn. Külim. 192 lk.
- Kitson, M., Martin, R., Tyler, P.** (2004) Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? *Regional Studies*, Vol 38 (9), pp 991- 999.
- Kuusik, S., Ohvril, T.** (2018). Maaettevõtluse mitmekesistamine. Tartu: Eesti Maaülikool. [Võrguteavik] 102 lk. (11.04.2019).
- Lagerspetz, M.** (2017). Ühiskonna uurimise meetodid. Tallinna Ülikool: Tallinna Ülikooli Kirjastus. 328 lk.
- Laherand, M.-L.** (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk. 384 lk.
- Leetsar, J.** (2012). Maamajanduslik ühistegvus. Tartu: Eesti Maaülikool. OÜ Greif trükikoda. 580 lk.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J.** (2003). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim. 309 lk.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J.** (2014). Intervjuu. Tartu Ülikool. [veebileht] <http://samm.ut.ee/intervjuu>. (12.04.2019).
- Lillmets, J., Mötte, M.** (2016a). Maapiirkonna majandustegevuse mitmekesistamise meetme investeeringute mõjususe analüüs. Tartu: Eesti Maaülikool. http://ms.emu.ee/userfiles/instituudid/ms/MSI%20failid/Uuringud/Mojususe_uuring_aruanne_01_11_16_FINAL.pdf (01.05.2019).
- Lillemets, J., Mötte, M.** (2016b). Maaettevõtluse olukord ja areng erinevate tegevusalade ja sektorite lõikes. Tartu: Eesti Maaülikool. http://ms.emu.ee/userfiles/instituudid/ms/MSI%20failid/Uuringud/Maaettevotlus_olukord_ja_arengutrendid_2016.pdf (29.10.2019).
- Lillemets, J., Mötte, M.** (2016c). Põllumajandustootja majandustegevuse mitmekesistamine mittepõllumajandusliku tegevuse suunas. Tartu: Majandus- ja sotsiaalinstituut, Eesti Maaülikool.
- Lüganuse vald. Valla üldinfo. [veebileht] <http://www.lyganuse.ee/et/tutvustus-ja-asukoht> (15.09.2019).
- Lüganuse valla arengukava 2014–2024 lähteanalüüs. (2014). (Määrus nr 42. 25.09.2014). - *Riigi Teataja* <https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4081/0201/4003/m%C3%A4%C3%A4rus%20nr%2042,%2025.09.2014%20lisa%202.pdf> (03.05.2020).
- Lüganuse valla arengukava 2018-2028. (2018). <https://www.lyganuse.ee/arengukava5> (13.10.2019).

- Maapiirkonna ettevõtjate olukord, arengutrendid ning toetusvajadus. (2012). Uuringu lõpparuanne. Tartu: Eesti Maaülikool ja Majandus- ja sotsiaalinstituut.
https://www.agri.ee/sites/default/files/public/juurkataloog/MAAELU/UURINGUD/2012/uuring_maaettevotlus_2012_aruanne.pdf (12.04.2019).
- Maksu- ja Tolliamet. Avaandmed (maksulaekumine, statistika aruanded). [veebileht]
<https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/avaandmed-maksulaekumine-statistika/maksu-ja-tolliameti-avaandmed> (7.05.2020).
- MTÜ Virumaa Koostöökogu. Kinnitatud taotlused. [veebileht] http://www.viko.ee/?page_id=614 (30.04.2020).
- Munoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M.-J., Suárez-González, I.** (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. – *BRQ Business Research Quarterly* 2018/21 p 39-52.
- Purtse linnuse ajalugu (1997) Keskhomeik. Purtse linnus. Eesti Raadio. Made R. [veebileht]
<https://arhiiv.err.ee/vaata/keskhommik-purtse-linnus> . (15.09.2019).
- Purtse. Purtse mõis. Ettevõttega tutvumine. [veebileht] <http://purtse.ee/> (03.05.2019).
- Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet. [veebileht]. <http://www.pria.ee/> (9.11.2019).
- Põlvamaa piirkondliku konkurentsivõime võimaluste väljaselgitamine ja arengueeldused. (2014). Uuringu lõpparuanne. Tartu. Eesti Maaülikool. Majandus- ja sotsiaalinstituut.
<https://www.polvamaa.ee/documents/876469/3214817/P%C3%B5lvamaa%2Bregionaalne%2Bkonkurentsiv%C3%B5ime%2BL%C3%B5pparuanne.pdf/14c64c18-7eea-45f5-93eb-628ff31027f5> (4.11.2019).
- Registrite ja Infosüsteemide Keskus (RIK). Päringud. [veebileht] <https://www.rik.ee/et/e-ariregister/paringud> (15.04.2020).
- Rubin, H.-J., Rubin, I.-S.** (2005). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. Second edition. Thousand Oaks. SAGE. 291 p.
- Schendel, D., Hofer, C. W.** (1979) Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little Brown: Boston, MA. 538 p.
- Shuttleworth, M.** (2008). Case study research design. – *Explorable*. [e-ajakiri]
<https://explorable.com/case-study-research-design> (12.04.2019).
- Sternberg, R., Wennekers, S.** (2005). *Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data*. – *Small Business Economics*, Vol 24, No 3, pp. 193–203.
- Talvet, S.** (2013). Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes. Majandusteaduskond. Tartu Ülikool. Tartu. 116 lk.
- Teadlikkus Eesti Maaelu Arengukavast ja Euroopa Merendus- ja Kalandusfondist. (2018). Maaeluministeerium. <https://www.agri.ee/sites/default/files/content/uuringud/uuring-2018-mak-emkf-teadlikkus.pdf> (3.05.2019).

Tuhamäe Hostel. Ettevõtte üldinfo. [veebileht] <http://www.tuhamaehostel.com/> (2.05.2020).

Virkus, S. (2010). Infokäitumise, info hankimise ja otsingu ning infopädevuse uurimise meetodid. Tallinna Ülikool.

<https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/juhtumiuuringud.html>
(30.04.2019).

Värnik, R., Moor, A., Pöder, A., Prits, M., Leetsar, J., Sepp, V., Omel, R., Viira, A.-H. (2011). Tartu: Eesti Maaülikool. Maaelu arengu aruanne. Ecoprint. 125 lk.

Värnik, R., Iliopoulos, C., Sinnott, L., Kiisk, T. (2020). Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja positsioonile toidutarneahelas: lõpparuanne. Eesti Maaülikooli majandus ja sotsiaalinstituut.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

Äriseadustik (1995). Riigi Teataja I 1995, 26, 355. [veebileht]
<https://www.riigiteataja.ee/akt/693458> (06.11.2019)

LISAD

Lisa 1. Küsimustik ettevõttele

Ettevõtte kirjeldus

Tegevuse mitmekesistamine:

- Millistel põhjustel mitmekesistati oma tegevust, kirjeldage mitmekesistamise protsessi?
- Milline oli ettevõtte strateegiline plaan, kas piirkonna eripäras nähti ohtu või võimalust?
- Kas ettevõtte kasutab teadlikult strateegilise juhtimise protsessi elemente?
- Kas tehti riskianalüüs ja viidi läbi turu-uuring?
- Mille poolest erinetakse konkurentidest?
- Millised olid peamised olemasolevad ja juurde vajatavad ressursid mitmekesistamisel?
- Kes on peamised kliendid ja kuidas turustatakse tooteid/teenuseid?
- Millised investeeringuid ettevõtte tegi, kas ja milliseid toetusi kasutati?
- Millised riskid kaasnesid mitmekesistamisega?
- Milline roll on perekonnal ja kogukogukonnal?
- Milline oli kogemus uue ettevõtlustegevusega alustamisel, kas ettevõtte kasutas varasemaid kogemusi strateegiate planeerimisel?
- Mida õpiti mitmekesistamise tegevusest?
- Kuivõrd edukas oli mitmekesistamine ja mis tegurid seda mõjutasid?
- Mis soovitusi saaks ettevõtja anda lähtudes oma kogemusest?

LIHTLITSENTS

Mina, Piret Uus, sünniaeg 04.01.1973

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

Maaettevõtluse mitmekesistamine ja sellega seotud väljakutsed

mille juhendaja on Anne Pöder, *PhD*

- 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,
- 1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja
- 1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor

(allkirjastatud digitaalselt)

Tartu, 12.05.2020

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

Anne Pöder
(allkirjastatud digitaalselt)

12.05.2020
(kuupäev)